



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

ENT 36701

Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Bacheloroppgave

Intraprenørskap og bærekraft

Navn: Simon S. Norheim, Andreas Dimmen
Sæther, Ismail Ola Kjerstad

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 13.00

Forord

Oppgaven er utarbeidet våren 2021 i det som forekommer som siste semester av bachelorgraden i entreprenørskap studiet ved Handelshøyskolen BI, Oslo.

Temavalget intraprenørskap ble valgt på bakgrunn av interesse og jobbmuligheter. Dette forekommer som en mulighet til å tilegne oss mer kunnskap innen fagområdet intraprenørskap som har vært ofte omtalt, men mindre utforsket. Vi ser verdier å tilegne oss mer kunnskap innen dette området tatt i betraktning at det eksisterer muligheter for intraprenørskap i arbeidslivet, og for å utvide vår kunnskapsfelt ser vi derfor verdi i fordypning av fagområdet.

Gjennom studiet har vi vært heldig å lære fra erfarne fagpersoner og næringsfolk. Dette har vært givende og lærerikt. Noe som vi er veldig takknemlig for. Vi vil spesielt takke vår foreleser og kursansvarlig, Silje Katinka Jansen. Vi vil også gi en stor takk til vår veileder Rolv Petter Storvik Amdam, som har gitt oss gode og ærlige tilbakemeldinger i utarbeidelsen av bacheloroppgaven. Ikke minst vil vi takke alle ledere og medarbeidere i bedriftene vi var så heldige å få intervjuer i sammenheng med oppgaven.

Oppgaven kan bekreftes ved at den har blitt godkjent av Norsk senter for forskningsdata.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	3
1. Innledning	4
1.1 Bakgrunn for problemstilling.....	5
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Formål med oppgaven.....	6
1.4 Oppgavens struktur.....	7
2. Teori	7
2.1 Innledning.....	7
2.2 Intraprenørskap.....	7
2.3 Hvordan tilrettelegge for intraprenørskap?.....	8
2.3.1 Innovasjonskultur.....	10
2.3.2 Organisasjonsstruktur.....	10
2.3.3 Strategi.....	11
2.3.4 Ledelse.....	12
2.3.5 Ressurser.....	12
2.4. Bærekraft.....	13
2.5 Oppsummering.....	14
3. Metode	16
3.1 Valg av metode.....	16
3.2 Undersøkellesdesign.....	17
3.3 Fremgangsmåte.....	17
3.4 Feilkilder.....	18
3.4 Reliabilitet og Validitet.....	18
4. Funn	19
4.1 Funn Posten.....	20
4.2 Funn Jotun.....	22
4.3 Funn Lyse.....	24
4.4 Funn Yara.....	28
4.5 Oppsummering Funn.....	32
5. Analyse av funn	33
5.1 Tilretteleggelse for intraprenørskap.....	33
5.1.1 Innovasjonskultur.....	33
5.1.2 Organisasjonsstruktur.....	35
5.1.3 Strategi.....	36
5.1.4 Ledelse.....	37
5.1.5 Ressurser.....	39

5.2 Bærekraft.....	40
5.3 Oppsummering analyse.....	41
6. Konklusjon.....	41
7. Referanseliste.....	43
8. Vedlegg	46

Sammendrag

Intraprenørskap og bærekraft er nøkkelordene for denne oppgaven hvor vi dykker dypere inn i hvordan større, innovative og velkjente selskaper i Norge arbeider med innovasjon og bærekraftig utvikling. Vi ser nærmere på selskapene; Posten Norge, Yara International, Lyse og Jotun, som alle er sterke innen innovasjon og bærekraft, samt selskaper som utøver en form for intraprenørskap. Bedriftene kan omtales som pionérerer innen sine bransjeområder, og er kåret blant Norges mest innovative virksomheter i 2020. I denne forbindelse ser vi nærmere på og besvarer problemstillingen “Hvordan tilrettelegges det for intraprenører i de mest innovative selskapene i Norge og i hvilken grad involveres bærekraft i dette arbeidet?”

Innledningsvis presenteres bakgrunn for caset, litt om bedriftene og problemstilling. Deretter går vi videre til teori som introduserer temaet intraprenørskap, med fokus på hvordan det kan tilrettelegges gjennom teoretiske modeller for utøvelse. Sentrale områder som *innovasjonskultur*, *organisasjonsstruktur*, *strategi*, *ledelse* og *ressurser*, og faktorer innen disse blir lagt frem med aktiverende og hemmende virkning. Videre går vi inn på hvordan bedriftene forholder seg til bærekraft.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode og har intervjuet åtte ansatte i de ulike selskapene. Dette har gjort det mulig å kartlegge arbeidet i selskapene og teste teori med hvordan innovasjon innad i selskapene fungerer i praksis, noe som videre har dannet grunnlaget for utredning i analyse og konklusjon.

Problemstillingen blir besvart ved at vi bekrefter faktorer som tilrettelegger for intraprenørskap innen de ulike sentrale områdene. Empirien viser at alle selskapene jobber aktivt med innovasjon, og strukturerer dette arbeidet gjennom ulike systemer. Det foreligger høy grad av autonomi i avdelingene som arbeider med innovasjon, noe som bevisst gjøres for å øke idegenerering og sikre forutsigbarhet. Videre viser ledere engasjement og tillit, noe som åpner opp for risikotaking og eksperimentering. Det er flat struktur som fungerer best i dette arbeidet, hvor kommunikasjon flyter lett på tvers av avdelinger- som skaper bred tilgang på kompetanse og nettverk. Alle bedriftene tar ansvar for bærekraftig utvikling, med variert grad av fokus på økonomi, samfunn og miljø. Dette samtidig som flere av bedriftene har implementert bærekraft i strategien, eller har tydeliggjort arbeidet slik at intraprenører lettere kan jobbe mot bærekraftsmålene. Som en naturlig konsekvens virker det som at skillet mellom intraprenører og sosiale intraprenører begynner å falme, hvor intraprenører så og si utelukket inkluderer bærekraft i sitt arbeid.

1. Innledning

Intraprenørskap er et spennende område innen entreprenørskapsfeltet som begynner å få mer oppmerksomhet. Innovasjon har med tiden blitt et synonym for utvikling, og blir brukt som et verktøy for å holde selskap levedyktige over tid. Flere av de store selskapene investerer nå i egne innovasjonsavdelinger for å øke sin konkurransedyktighet, og intraprenørskap er løsningen for mange. Intraprenørskap tilgjengeliggjør at innovasjon kan bli en større del av bedrifter, istedenfor at det fungerer som en isolert enhet ledelsen må forholde seg til. Samtidig som bærekraft har blitt enda viktigere, er sosiale intraprenører sentrale ved å skape verdi for bedriften samtidig som de også har et fokus på at det skal skapes verdi for samfunnet (Jenkins, 2018). Dette er noe som flere interessenter begynner å kreve av aktører i markedet. I tillegg til forbrukerne, begynner også

store selskaper og offentlige virksomheter i økende grad å kreve bærekraftige produkter fra sine underleverandører (Næringslivets Hovedorganisasjons [NHO], 2020).

Denne oppgaven tar for seg hvordan man kan tilrettelegge for intraprenørskap og implementere bærekraft som en viktig del i arbeidet. Oppgaven er ikke en mal for innovasjonsarbeid eller økonomisk vekst. Heller vil den belyse viktige faktorer innen ulike områder, som virksomheter kan implementere eller forbedre seg på, slik at man i større grad kan lykkes med innovasjon. Gjøres dette riktig, er sannsynligheten større for framtidig økonomisk vekst og høyere grad interne innovasjon.

1.1 Bakgrunn for problemstilling

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i temaet intraprenørskap, og nærmere - hvordan intraprenører bidrar i bærekraftig utvikling. Dette er et veldig dagsaktuelt tema i verden som er i rask endring, med økt konkurranse. For å være levedyktige må bedriftene ta sin del i utviklingen, og i dag er fokuset på bærekraftig utvikling meget sentralt. Vi har valgt å ta for oss noen av de mest innovative bedriftene i Norge. Dette er selskaper som har vist seg sterke på innovasjon og som tidligere har gjennomført eller er i en organisatorisk omstillingsprosess rettet mot større fokus på bærekraft. I tillegg har de blitt kåret som Norges mest innovative selskaper i 2020 av *Innomag* (Berg, 2020).

Posten Norge er et statlig eid aksjeselskap og er Norges største logistikkselskap, med rundt 13,000 ansatte som jobber for seg i norden. De kuttet sine CO₂ utslipp med 40 % over en tiårs periode og fortsetter å fremme samt implementere grønn teknologi og bærekraft i den daglige driften (Posten Norge, 2020).

Yara International er en norsk verdensledende bedrift innen produksjon av gjødsel og kjemikalier. De selger sine produkter i over 120 land, med salgskontorer i 50 land og produksjonsfabrikker i 18 land. Yara arbeider kontinuerlig med å gjøre produkter og driften grønnere, både på kjemisk og overordnet nivå. Ettersom jordbrukssektoren har store bærekraftsutfordringer som må løses har Yara lansert

egne miljøprodukter innenfor nitrogenproduksjon. Dette betyr at det hele tiden arbeides med utvikling og nyskaping med nullvisjonen som mål (Yara International, 2021).

Lyse har fornybar energi som sitt viktigste satsingsområde, og er markedsledende med hele 99,1 % fornybar energiproduksjon. Likevel ser de alltid etter måter å innovere med bærekraft i hold innen energi, infrastruktur og telekommunikasjon, og jobber aktivt mot en bærekraftig fremtid (Lyse, 2021).

Jotun er en anerkjent malingsprodusent og distributør for både privat- og bedriftsmarkedet og opererer i over 100 land rundt om i verden (Jotun, 2021a). Fokuset på utviklingen av bærekraftig maling og drift har ført til at Jotun har organisert en struktur rundt innovasjon i selskapet med kundene i fokus (Jotun, 2021b).

I denne oppgaven går vi inn på innovasjonskultur, organisasjonsstruktur, strategi, ledelse og ressurser som relevante områder for intraprenørskap og ser på faktorer som tilrettelegger for intraprenørielt arbeid sammen med bærekrafts betydning i dette arbeidet. Vi har valgt å avgrense denne oppgaven til fasen for “tilretteleggelse” for å kaste lys på hvordan store, velkjente og suksessfulle selskaper gjør dette i dag, slik at andre selskaper kan la seg inspirere og bevege seg i lag med utviklingen.

1.2 Problemstilling:

“Hvordan tilrettelegges det for intraprenører i de mest innovative selskapene i Norge og i hvilken grad involveres bærekraft i dette arbeidet?”

1.3 Formål med oppgaven

- Kartlegge hvordan bedrifter tilrettelegger for intraprenørskap.
- Lokalisere teori om intraprenørskap.

- Teste teori med det som gjøres i praksis.
- Lokalisere hvordan bedriftene jobber for å fremme bærekraft.
- Hvilke typer for bærekraft bedriftene jobber med.
- Lokalisere hvordan intraprenører jobber med bærekraft.

1.4 Oppgavens struktur

I denne artikkelen er følgende struktur lagt til grunn:

Innledning - Teori - Metode - Funn - Analyse - Konklusjon

2. Teori

2.1 Innledning

I denne delen vil vi presentere grunnleggende teori og empirisk data fra tidligere forskning som danner grunnlaget for funn og videre analyse. Med utgangspunkt i problemstillingen vil denne teoretiske delen av oppgaven gå inn på intraprenørskapsfeltets teoretiske område som grunnlag for praktisk utøvelse. Vi introduserer kapitlet ved å definere begrepet intraprenørskap, før vi dykker videre inn i modeller, med fokus på tilretteleggelse for intraprenørskap. Her vil vi se på sentrale faktorer innen innovasjonskultur, organisasjonsstruktur, strategi, bærekraft, ledelse og ressurser. Til slutt vil vi oppsummere det mest sentrale fra teoriene i en tabell for å bruke i en videre analyse av funn.

2.2 Intraprenørskap

Intraprenørskap er et område innen entreprenørskapsfeltet, som har vært forsket på i mindre grad enn andre områder. Fagområdet klassifiseres som en form for underkategori innen entreprenørskap og er kjent under flere navn: bedrifts-entreprenørskap (corporate entrepreneurship), avhengig entreprenørskap (dependent entrepreneurship), entreprenørskap i etablerte selskap

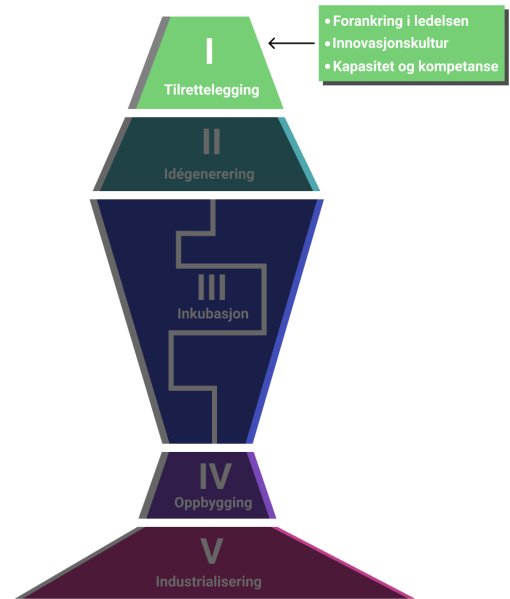
(entrepreneurship in established companies). For forståelse av sammenhenger kan vi se til en av mange definisjoner av begrepet entreprenørskap, hvor en definisjon av entreprenører er uttrykt i “...*individer eller grupper av individer som setter sitt preg på nye muligheter som oppstår eller lages, ved å evaluere og organisere dem.*” (Nielsen et al., 2017, s. 21). Entreprenørskap i grupper er ofte relatert i form av entreprenører som jobber med innovasjon innad i et selskap. Noe som i litteraturen nærmer seg det som forklares som *intraprenørskap*. I boken *Entrepreneurship in Theory and Practice* formulerer Nielsen et al. (2017, s. 237) det som “*En person eller gruppe med entreprenøriell ånd innad i en eksisterende organisasjon som skaper nye forretningsområder internt.*” Det kan argumenteres for at det største skillet mellom intraprenørskap og entreprenørskap, er den entreprenørielle prosessen hvor intraprenører er mer avhengig av å følge selskapets rammer fremfor fri entreprenøriell utfoldelse.

Det foreligger også ulike typer for innovasjoner knyttet til arbeid med intraprenørskap. *Inkrementelle innovasjoner* følger en gradvis prosess over tid, og er fundamentalt mindre risikofylt. Hvor på den andre siden *radikale innovasjoner* er mer utviklet i større sprang, og kan ofte inneha høy ulikhet til eksisterende aktiviteter i organisasjonen. Ofte innebærer dette høyere risiko. Sett i sammenheng med intraprenørskap kan vi kalle det for inkrementell- og radikal-intraprenørskap (Nielsen et al., 2017, s. 238).

2.3 Hvordan tilrettelegge for intraprenørskap?

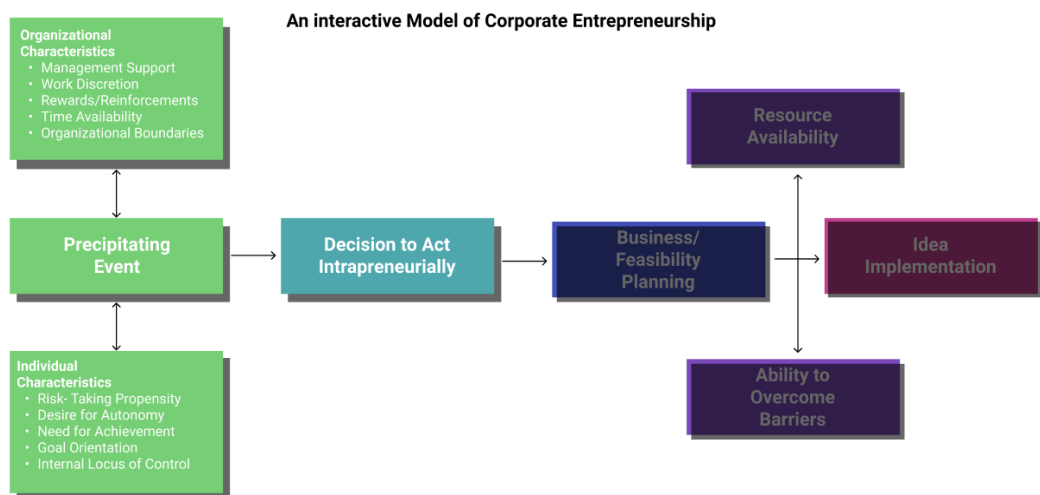
Selv om det foreligger mindre forskning på dette fagfeltet foreligger det noen modeller som beskriver hva som er nødvendig for å legge til rette tilretteleggelse for intraprenørskap. I praksis vil prosessen være kompleks og varierer noe fra bransje til bransje. Likevel er forskning innen fagfeltet i større grad enige om hvilke områder som påvirker intraprenørskap gjennom aktiverende og hemmende-faktorer eller karakteristikker.

Laksemodellen utarbeidet av Ørjasæter (2005) definerer fem faser for innovasjonsprosessen, hvor tilrettelegging er fase 1. Tilrettelegging blir her beskrevet som “bedrifters evne til å skape et fundament for innovasjon”, og videre inn på evnen til å mobilisere ansatte til å utvikle og fange opp bærekraftige forretningsideér.



Figur 1: Laksemodellen

Hornsby et al (1993) med modellen *An interactive Model of Corporate Entrepreneurship* (heretter kalt for IMCE) ser på hvilke karakteristikk som er sentrale for tilretteleggelse og da hvordan de organisatoriske- og personlige karakteristika utfeller hendelsen til å handle intraprenørielt.



Figur 2: IMCE

Grayson et al. (2013) forklarer hvordan bedriftskultur kan støtte opp eller hindre innovasjon og endring gjennom *sosialt intraprenørskap*. Teorien omhandler kulturer som “*D.A.R.E.S. to foster innovation*” og viser til forskning på dialog, autonomi, risikotakning, eksperimentering og bærekraft som sentrale påvirkere i tilretteleggelsen for sosialt intraprenørskap (Grayson et al., 2013, s. 6).

2.3.1 Innovasjonskultur

Grayson et al. (2013) mener at for å skape en god innovasjonskultur er det viktig å jobbe med faktorer som kommunikasjon, autonomi, villighet til å ta risiko og eksperimentering, i tillegg til å gi medarbeidere en målrettet plan for bærekraft (s. 6). Hornsby et al. (1993) støtter opp selvstendig jobbing ved å forklare at autonomi i arbeidet bidrar til å initiere individuell planlegging og avstand fra destruktiv kritikk fra medarbeidere (s. 32). Grayson et al. (2013) sier autonomi øker sjansene for å utvikle idéer, som igjen øker sjansene for intraprenøriell suksess (s. 6). For at dette skal fungere må det også foreligge rom for å eksperimentere og ta risiko. I tillegg vil det å legge til rette for bærekraft gjennom eks. strategi og oppfordre til kommunikasjon om bedriftens betydning i samfunnet bidra til en god innovasjonskultur.

En annen faktor som kan bidra til å utvikle en god innovasjonskultur er støtte fra leder, riktig organisasjonsstruktur og belønningssystemer (Ørjasæter, 2005). Belønningssystemer bemerker ansatte i betraktning til personlige utfordringer og ansvar gjennom økonomiske godtgjørelser av arbeid og anerkjennelse (Hornsby et al., 1993, s. 30-31). Noe som kan bidra til å skape- men også endre en innovasjonskultur (Bang, 2017, s. 419-422).

2.3.2 Organisasjonsstruktur

En organisk, "lean" og flat organisasjonsstruktur tilrettelegger for arbeid mellom flere autonome team som kan jobbe på samme innovasjon (Anderson et al., 2004; Antoncic & Hisrich, 2003; Brunaker & Kurvinen, 2006; Christensen, 2005; Mantere, 2005; Narayanan, et al., 2009; Stopford & Baden-Fuller, 1994; i Grayson et al., 2013, s. 22). Noe som den anerkjente bedriften Barclays valgte å gjøre ved å desentralisere prosessen og gjøre mer tilgjengelig for intraprenører å jobbe direkte med hverandre (Jenkins, 2018). Dette fungerer som en aktiverende struktur for intraprenørskap. I praksis vil det si kort vei fra toppen i organisasjonen og ned, samtidig som man praktiserer likeverd slik at alle har muligheten til å bli hørt og respektert for personlige egenskaper (Grayson et al., 2013, s. 22).

Åpen og tydelig kommunikasjon spiller en viktig rolle. Dette tydeliggjør organisasjonsstrukturen gjennom strategi, måloppnåelse og skaper likhet og balanse mellom team (Grayson et al., 2013, s. 6-7).

Potensielle hemmende strukturer for intraprenørskap er sentraliserte, byråkratiske og hierarkiske former for organisasjonsstruktur, hvor kommunikasjon flyter mindre, og ressurser er mindre tilgjengelig. Intraprenørskap kan enten implementeres i eksisterende struktur, rutiner og strategi slik at alle i organisasjonen jobber med intraprenørielle forretningsområder, kjent som *Dispersed intrapreneurship*. Eller leve side om side med eksisterende struktur, rutiner og strategi, i en egenhendig dedikert intraprenørskapsgruppe, kalt for *focused intrapreneurship* (Nielsen et al., 2017, s. 237).

2.3.3 Strategi

Om implementering av innovasjon i virksomheters strategi sier Ørjasæter (2005) følgende: “Innovasjon er et topplederansvar, og den bør være en del av bedriftens overordnede strategier.” (s. 6) Det utdypes at ledelsen også har ansvar for å bruke innovasjon som et strategisk verktøy, noe som krever innovasjonsstrategier, implementering av insentivordninger, utvikling av systemer og tilordning av ressurser for innovasjon (Ørjasæter, 2005). Slik strategi skal fungere aktiverende for intraprenørskap.

Langtidsperspektiv, nærhet til kunder (kundeorientert strategi), proaktivitet og materialisering av intraprenørskap (nye produkter/tjenester/systemer) legges også frem som aktiverende sider. Dette er aktiverende sider som fremmer kundeorientering, eksperimentering og ikke minst tiden det tar å innovere. Korttidsperspektiv og oppgaveorientert design vil fungere hemmende, på bakgrunn av at det empatiserer en “vis meg pengene - kultur”, noe som vil sette en stopper for det innovative tankesett. Blant nødvendige strategiske tiltak finner man medarbeider-kompetanse, tilgang på nettverk og erfaring med innovasjon (Grayson, 2013, s. 24).

Et interessant perspektiv på bærekraft som en del av virksomheters overordnede strategi var et sitat fra et intervjuobjekt i Grayson et al. (2013): “The question is

not ‘What is our CR-strategy?’ or ‘What is our sustainability strategy?’, but ‘What does understanding sustainability mean for our business strategy?’” (s. 31). Videre argumenteres det ved at sosiale intraprenører kan være med å besvare dette spørsmålet gjennom “triple-bottom line” (profit, people and the planet) løsninger. Det sentrale her er for virksomheter å forstå hvordan samspillet mellom bærekraft og strategi kan støtte hverandre i et forretningsperspektiv (Grayson et al., 2013, s. 24).

2.3.4 Ledelse

Ledelsen kunnskaper, evner og motivasjon er essensielle for å fremme innovasjon og intraprenørskap (Ørjasæter, 2005). Deres jobb går ut på å veilede og følge opp intraprenører ved behov, noe som krever det å kommunisere en klar visjon og viktigheten med intraprenørskap og innovasjon. Noe som kan gjøres ved å oppmuntre til risikotaking og tillate å feile. Ansvaret ligger på ledelsen til å utvikle medarbeidere som tør å ta risiko (Ørjasæter, 2005). Ledelsen spiller også en viktig rolle ved å tilrettelegge for nødvendige ressurser og delegere ansvar, i tillegg til å legge frem retningslinjer, prosedyrer, formell evaluering og belønning ved suksess (Grayson et al., 2013, s. 18).

Dagens selskaper har ofte høye krav til lønnsomhet fra sine aksjonærer. Mange vil si at hovedoppgaven til en leder er å skape verdi og penger for aksjonærene (Nygaard, 2020, s. 232-233). For ledere er det da viktig å finne den riktige balansen mellom det som kalles “Exploitation” and “Exploration”. Spørsmålet blir da om lederen skal prioritere å opprettholde “status quo” i selskapet, bringe stabilitet og skvise så mye som mulig ut fra det organisasjonen er nå (Exploitation), eller om lederen skal utfordre “status quo” og akseptere en kortsiktig nedgang for å kunne skape fremtidige verdier som kan høstes i senere tid (Exploration) (Meyer & Meijers, 2019).

2.3.5 Ressurser

Sentralt i tilrettelegging av intraprenørskap finner man ressurser. I litteraturen finner vi argumenter for at tilgangen på visse ressurser fungerer som aktiverende faktorer for intraprenørskap. Disse ressursene går innenfor kapital, tid, kunnskap, kompetanse og slakk-ressurser (Grayson et al., 2013, s. 20). En utfordring

foreligger i bedrifter som har hyppig utskiftninger av ansatte- som eksempelvis sesongbaserte organisasjoner- hvor ressurser som kunnskap, erfaring, ferdigheter og tid kan forsvinne med utskiftningen. Noe som vil også påvirke kapital ved opplæring (Grayson et al., 2013, s. 20).

En immateriell ressurs viser seg å bli mer brukt blant bedrifter. Infrastruktur for innovasjon som ressurs er noe som flere selskaper investerer i (Grayson et al., 2013, s. 20). Dette kan være innovasjonsmodeller, inkubatorer, systemer o.l. Disse investeringene er interne nettverk som har fokus på vurdering, initiering, støtte og anerkjennelse av ulike faser i innovasjonsprosjektet.

2.4. Bærekraft

Vi har nå gått igjennom sentrale områder hos bedrifter som tilrettelegger for intraprenørskap. Et annet område som har blitt mer relevant med årene er bærekraft. Bærekraftig utvikling har aldri vært et mer omtalt tema, og for bedrifter blir det nå essensielt å forstå omfanget av, og se viktigheten i det å omstille seg til mer bærekraftige forretningsmodeller (Næringslivets Hovedorganisasjon [NHO], 2020).

FN beskriver bærekraftig utvikling som definert i tre områder; miljø og klima, sosiale forhold og økonomi. Dagens selskaper er nødt til å gjøre endringer for å tilfredsstillende både statlige reguleringer og krav, men også for å møte kundens økende engasjement rundt bærekraft. Børsnoterte selskaper er eksempelvis lovpålagt å forholde seg til rapportering til aksjonærer innen ESG-retningslinjer (environmental, social and corporate governance), mens ikke-børsnoterte selskaper også presses av offentligheten samt strengere reguleringer innen det miljømessige fotavtrykket (Euronext, 2021). Med dette som grunnlag, er det da naturlig at bedrifters intraprenørielle prosesser sammenfaller med bærekraftsperspektivet. De nye innovasjonene og forretningsområdene skal tilfredsstillende kundens behov, og bærekraft blir en stadig større del av det behovet. For konsumenter kan det argumenteres for at betalingsvilligheten er noe høyere for bærekraftige produkter, mens selskaper som opererer B2B kan møte på utfordringer ettersom at bærekraftig produksjon i de fleste tilfeller krever en

høyere kostnad og dernest en høyere tilbudspris (Nordby et al., 2021). For internasjonale selskaper kan en utfordring være at forskjellige land stiller ulike krav til bærekraft. Dette kan resultere i at kunder fra land som ikke har like strenge reguleringer for bærekraft som andre land, vil ha en lavere betalingsvillighet for bærekraftige produkter.

I tillegg møter selskaper i dag større konkurranse enn noen gang, og er nødt til å holde forretningsmodellene oppdaterte. Disruptiv teknologi, lite vekst i etablerte markeder og utfordringer i fremvoksende markeder er noen av grunnene til at selskaper nå ser til sosialt intraprenørskap som en mulig løsning for å holde seg konkurransedyktige. Jenkins (2018) viser til større selskaper som CEMEX, Barclays og Pearson som har laget intraprenørskapssystemer eller inkubatorer som tilbyr finansiering, kompetanse og nettverk til medarbeidere som danner intraprenørielle team. De mest relevante idéene blir lagt til rette for, med krav om bærekraft. Slike systemer og inkubatorer kan åpne opp for en økt kilde til idéer, som igjen kan generere økonomisk vekst gjennom nye forretningsområder, møte bærekraftsmål og skape verdi for både kundene og bedriften (Jenkins, 2018). Grayson et al. (2013) forklarer at ved å legge til rette for bærekraft, eksempelvis gjennom å klargjøre mål ved bærekraft i forretningsstrategi, visjon og verdier så kan dette også bidra til tilrettelegging for intraprenørskap (s. 13).

2.5 Oppsummering

Ørjasæters (2005) "Laksemodellen" har vist til forankring i ledelsen, innovasjonskultur, kapasitet og kompetanse som viktige faktorer i tilretteleggings fasen for intraprenørskap. Samtidig har Hornsby et al. (2013) funnet flere faktorer innenfor det organisatoriske og individuelle som støtte fra ledelse, autonomi, anerkjennelse, tid, organisasjonsstruktur og risikotaking som nødvendige for å initiere intraprenørskapsprosess. Grayson et al. (2013) viser til aktiverende faktorer som flat struktur, å bli hørt, forståelse for bærekraft m.m. Samtidig som faktorer som korttidsperspektiv og hyppig utskiftning av ansatte ødelegger for intraprenørskap (s. 28).

I tabell 1 nedenfor har vi oppsummert faktorene som bidrar til tilretteleggelse for intraprenørskap, som vil danne grunnlag for analyse av funn. I analysen vil det foreligge en utfyllende versjon av tabell 1 med egne funn knyttet til diskutert teori i prosjektet.

<u>Hva som tilrettelegger for intraprenørskap</u>	<u>Aktiverende faktorer</u>
<i>Innovasjonskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ God dialog ❖ Autonomi ❖ Villighet til å ta risiko ❖ Eksperimentering ❖ Måltrettet plan for bærekraft ❖ Støtte fra leder ❖ Anerkjennelse
<i>Organisasjonsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organisk lean og flat struktur ❖ Desentralisert ❖ Tydelig struktur
<i>Strategi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Topplederes engasjement i intraprenørskap ❖ Langtidsperspektiv ❖ Nærhet til kunder ❖ Proaktivitet og materialisering ❖ Bærekraft som del av strategi
<i>Ledelse</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kunnskap og evner om intraprenørskap ❖ Motivere de ansatte ❖ Veilede når det behøves ❖ Oppmuntre til risikotaking ❖ Tillate å feile ❖ Tydeliggjøre retningslinjer, prosedyrer og formelle evalueringer
<i>Ressurser</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tilgjengeliggjøre kapital, kunnskap, tid, kompetanse og slakk-ressurser ❖ Infrastruktur for innovasjon som innovasjonsmodeller, inkubatorer, systemer
<i>Bærekraft</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bærekraft som behov hos kunden ❖ Økt konkurranse ❖ Krav fra myndigheter (eks. ESG) ❖ Klargjøring av bærekraft

Tabell 1: Tilretteleggende faktorer

3. Metode

I denne delen av oppgaven vil vi presentere metoden vi har benyttet for datainnsamling til videre analyser. Vi vil gå inn på valg av undersøkelsesdesign, utvalget, fremgangsmåten samt svakheter og mulige feilkilder ved valgene vi har tatt. Vi vil også se på hvordan reliabilitet og validitet utspiller seg i kvalitativ metode.

Forskningsspørsmålet vi ønsker å undersøke, er hvordan intraprenører i de mest innovative selskapene i Norge arbeider, og hvordan miljømessig bærekraft implementeres i dette arbeidet. For å undersøke dette ønsket vi først å kartlegge hvilke selskaper som var relevante for utvalget vårt. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Innomag sin liste over de mest innovative selskapene i Norge (Berg, 2020) og har intervjuet ledere og medarbeidere fra 4 selskaper på denne listen.

3.1 Valg av metode

I denne oppgaven har vi benyttet kvalitativ metode for å samle inn data til videre analyser. En styrke ved kvalitative tilnærminger er at vi kan studere fenomener som det er vanskelig å få tilgang til ved andre metoder (Silverman, 2014 i Thagaard, 2018, s. 12). Vi har valgt semistrukturert intervju som formatering på kvalitativ metode, noe som har gitt muligheten til å være fleksible i intervjuene og stille oppfølgingsspørsmål der det var hensiktsmessig. Vi har brukt to intervjuguider med noen ulikheter, for å tilpasse oss intervjuer med ledere og medarbeidere. Noen styrker ved intervjuformen er mulighetene man har til å hente ut dybdekunnskap om hendelser, hendelsesforløp i prosesser, tiltak og bakgrunnen til ulike meninger. I denne oppgaven brukes intervjuet som en enkeltstående teknikk, hvor målet er å lokalisere potensielle likheter i arbeidet med innovasjon, og om mulig sette en pekepinn på hvorfor akkurat disse bedriftene lykkes i så stor grad med innovasjon.

Ved å benytte seg av kvalitativ metode får man mulighet til å få frem tydelige meninger hos ulike mennesker gjennom sine opplevelser og erfaringer (Askheim

& Grennes, 2008). Dette gjør det mulig for oss å se bedriftene fra innsiden og personene i sin helhet, gjennom eks. kroppsspråk og utdypende svar - noe som ikke nødvendigvis kommer like tydelig frem gjennom en kvantitativ undersøkelsesmetode. Vi har valgt å undersøke intervjuobjektene erfaringer med innovasjon i prosjektene og en av fordelene ved individuelt intervju er at objektet slipper å påvirkes av et gruppeperspektiv. Likevel må det nevnes at intervjuobjektet kan hemmes og/eller styres i en retning av moderator (Gripsrud et al., 2018).

3.2 Undersøkelsesdesign

Gripsrud et. al (2018) sier at: “Valget av design avhenger av hvor mye vi vet om et område, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger” (s. 47). Innenfor de tre hovedtypene design, har vi valgt å benytte oss av eksplorativt design. Eksplorativt design benyttes ofte når man ikke har veldig mye innsikt fra før på undersøkelsesområdet. Som studenter på entreprenørskapslinjen til Handelshøyskolen BI har vi likevel ervervet en god del kunnskap rundt fagområdet intraprenørskap, men sammenhengene mellom det teoretiske grunnlaget og hvorvidt de mest innovative selskapene i Norge faktisk praktiserer dette er i utgangspunktet ukjent. Ved eksplorativt design følger det at man underveis kan revidere problemstilling. Ved å ha et åpent standpunkt til problemstillingen i oppgaven, har dette gitt oss mulighet til å finne den riktige koblingen mellom teori og praktisering underveis i gjennomføringen og dermed en endelig problemstilling.

Ved å finne sammenhengen mellom etablert teori og dagens praktisering ønsker vi å lokalisere ulike tilnærminger til hvordan det tilrettelegges for intraprenørskap i praksis, samt etablere en oversikt over trender hos selskapene som lykkes med innovasjon.

3.3 Fremgangsmåte

Ettersom vi ønsket å sammenligne flere selskaper og deres suksess med innovasjon, tok vi utgangspunkt i den årlige innovasjonskåringen til Innomag. Her startet vi en lenger prosess med mål om å få tak i 5 bedrifter til intervju. Etter mye

arbeid fikk vi tak i 4 bedrifter og har intervjuet ledere og medarbeidere hos selskapene. Til sammen har vi gjennomført 8 intervjuer digitalt grunnet pandemiens begrensning for fysisk kontakt. I utarbeidelsen av intervjuguidene valgte vi å ha noen ulike spørsmål til leder og medarbeider. Dette gjorde vi for å få refleksjonene til lederne knyttet til hvorfor prosesser og struktur innen innovasjon er som den er, mens medarbeiderne kunne gi verdifull innsikt i opplevelsen av de ulike prosessene og struktureringene.

3.4 Feilkilder

En potensiell feilkilde i gjennomførelsen, går på hvordan vi har interagert med intervjuobjektet og tilgangen deres på informasjon i forkant av intervjuet. Her er det verdt å nevne at intervjuobjektet fikk tilgang på intervjuguide og tema/problemstilling før selve gjennomføringen, noe som kan ha ført til forberedelser og endringer i hvordan personen egentlig ville svart dersom man ikke hadde gjort seg opp meninger på forhånd. En annen mulig feilkilde er hvordan vi har gått frem i utvelgelsen av utvalget til intervjuene. Etersom vi ikke har tatt del i eller har særlig innsikt i hvordan detaljene i rangeringsprosessen hos Innomag har foregått, kan det hende at listen ikke gjenspeiler realiteten, noe som igjen kommer an på hvilke faktorer som har blitt vurdert og tatt hensyn til.

En annen potensiell feilkilde, er en svakhet som bunner i metodisk valg av formuleringer vi har gjort i noen spørsmål. Dette har gjort at vi under innovasjonskultur ikke har klart å skaffe den nødvendige innsikten for å skape et diskusjonsgrunnlag rundt spesielt belønning og anerkjennelse, som i teorien presenteres som en sentral aktiverende faktor i tilrettelegging av intraprenørskap. Vi ville normalt løst dette ved å kontakte intervjuobjektene med oppfølgingsspørsmål, men ettersom det var vanskelig å få kontakt med alle bedriftene igjen valgte vi å fokusere på den innsikten vi allerede hadde tilgjengelig.

3.4 Reliabilitet og Validitet

Reliabilitet og validitet er begge begreper som brukes rundt det å kvalitetssjekke undersøkelsesresultater (Askheim & Grenness, 2008). Reliabilitet og validitet har

tradisjonelt sett hatt en større betydning innen kvantitativ metode enn i kvalitativ metode. Dermed kan det være nødvendig å knytte begrepet reliabilitet til troverdighet, samt validitet til bekreftbarhet (Askheim & Grenness, 2008). I dette forskningsprosjektet er det verdt å nevne at intervjuobjekter har flere interesseområder som kan fungere motstridende og gi et feilaktig bilde av bedriftens reelle situasjon. Bedriftene ønsker selvsagt å bidra samt øke sin egen innsikt på forskningsområdet, men ønsker også å posisjonere seg riktig fra et markedsføringsperspektiv gjennom kommunikasjonen med oss.

Tove Thagaard (2018) forklarer reliabilitet i tilknytning til kvalitativ forskning slik: “Vi knytter reliabilitet til spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte” (s.187)

Silverman (2014) referert i Thagaard (2018, s.189) argumenterer for at vi kan styrke validiteten av et prosjekt ved å legge vekt på teoretisk gjennomskiktighet. Det vil si at vi beskriver det teoretiske grunnlaget for våre tolkninger, og viser hvordan analysen gir grunnlag for konklusjonene og tolkningene vi har kommet frem til. I oppgaven er det gjennomgående at teorien er tett knyttet opp mot metodiske valg i intervjuet, men også videre i analysen og konklusjonene vi har kommet frem til.

Ved bruk av kvalitativ metode kan det derimot foreligge en risiko for at svarene som blir oppgitt ikke er gyldige for flere enn intervjuobjektet i seg selv. Kvalitativ metode har lavere overføringsverdi enn kvantitativ metode, og det er dermed vanskeligere å etterprøve svarene (Askheim & Grennes, 2008).

4. Funn

Gjennom kvalitativ metode har vi gjennomført totalt 8 intervjuer, med én leder og én medarbeider fra hver bedrift. Funnene presenteres i følgende rekkefølge: Posten, Jotun, Lyse og Yara. I hver bedrift har vi funn fra både leder og medarbeider, som i slutten av kapitlet oppsummeres.

4.1 Funn Posten

Leder:

Lederen vi intervjuet er sjef for brukeropplevelse og prosessutvikling i digital innovasjon hos Posten. Intervjuobjektet er leder for 19 personer som jobber innen tjenestedesign, UX design og forretningsutvikling. Arbeidsoppgavene i stillingen omhandler å følge opp interne prosjekter, følge opp personer som jobber med eksterne prosjekter, rekruttering, oppfølging av konsulenter, avholde møter annenhver uke med hver enkelt person i sin avdeling, og se til at det leveres på det som skal leveres.

I innovasjonsprosessene og prosjektene Posten jobber med bruker de en prosess som heter Helix. Dette er et innovasjonssystem som gjør arbeidet med innovasjon systematisert gjennom å utforske, skape og implementere. Lederen forklarte at i denne metodikken var kundens behov i fokus. De startet sine prosjekter med fire ukers sprinter hvor de i første fase fokuserer på å lære, eller undersøke et tema for et nytt prosjekt. Videre presenterer de sine funn i slutten av første sprint for å finne en vei videre, som kan være å kjøre kvalitative intervjuer eller sende ut spørreskjemaer for å samle inn kvantitative data. Leder forklarer at denne metodikken også minimerer risiko.

“...skaper en ny måte å starte prosjekter på hvor vi tidlig kan se om et prosjekt fungerer. Vi slipper å investere i prosjektene før vi vet at de fungerer, noe som gjør at vi ser egentlig ikke på oppstart av prosjekter som en risiko. Samtidig har vi ikke hatt noen store prosjekter som krever mye kapital. Vi hadde et prosjekt som vi turte å ta litt høyere risiko på, og det traff veldig godt og vi lærte av det.” - Leder

I disse sprintene får intraprenørene stor grad av selvstendighet, med støtte fra lederen om behov. Når de har samlet inn nok informasjon må de ta beslutningen om å enten legge ned prosjektet, eller starte utvikling og testing. Det som er greit å nevne her er at intraprenørene ikke har “tidsfrister” i den forstand at de må ha et prosjekt ferdig innen en gitt tid, men de må presentere sin fremgang innen hver fjerde uke (i slutten av en sprint), som gjør at de står ansvarlig for fremgang selv

om de har stor frihet. Om et prosjekt overlever de første to stegene implementerer de sin nye løsning og setter prosjektet ut til liv. I selve arbeidet gir lederen sine medarbeidere mye frihet, og intervjuobjektet sier at stillingen som leder er til for å støtte intraprenørene fremfor å “føre” dem.

“Vi prøver i større grad å tilby våre medarbeidere autonomitet. Dette er en stor endring fra det som tidligere definerte lederskap, til å nå være mer deltakende heller enn å være førende. Det er viktig å la teamene eie innsikten og ta daglige beslutninger, også kan man komme til lederen for å få retning.” - Leder

Overordnet har Posten tydelig implementert innovasjon og bærekraft i sin strategi. Dette gjør at arbeid med innovasjonsprosjekter prioriteres i toppledelsen, og gjenspeiles også i hele organisasjonen hvor man har et universelt språk gjennom Helix-modellen, som nevnt ovenfor. Videre forteller intervjuobjektet om samarbeid med kunder og leverandører tidlig i prosjektene, noe som har stor nytteverdi i testfaser og tilpasningen til behovet man skal dekke.

“Vi skal være ledende innen innovasjon og teknologi, noe som gjør at vi får mye tid og ressurser til å holde på med dette. Bærekraft er også en av våre tre grunnpilarer og er et viktig strategisk holdepunkt for oss.” - Leder

Medarbeider:

Medarbeideren vi pratet med i Posten jobber som tjenestedesigner i digital innovasjon, innen brukeropplevelse og konseptutvikling. Intervjuobjektet har hatt stillingen sin i 6 måneder og har hatt hele sitt opphold på hjemmekontor under korona pandemien.

Medarbeiders oppfatning av organisasjonskulturen var at avdelingen var imøtekommende og positive som gjorde det lett å føle en personlig tilknytning til arbeidsmiljøet tross situasjonen med digitalt hjemmekontor. Det ble videre nevnt at de hadde personlige forhold til personer på tvers av avdelingene siden de jobbet så mye i lag på prosjekt. Innovasjonsavdelingen i Posten jobber omtrent 20% med

sine egne radikale innovasjonsprosjekter og 80% med prosjekter internt for andre avdelinger. De sørger for at deres kunnskaper innen Helix-metodikken blir implementert i arbeidet og at prosjektene alltid har kundenes behov som prioritet.

Noe medarbeideren nevnte jevnlig ut hele intervjuet var viktigheten av å kontinuerlig dele informasjon og prosesser internt i bedriftene deres. Et eksempel på deres deling av informasjon er hvordan konsernet holder en “pop-up pitch” hver fredag, hvor alle som jobber i bedriften kan ta gulvet for å presentere enten hva de jobber med, eller en ny idé for et prosjekt de kan starte. Dette sørger for at alle i Posten kjenner til hva som foregår innad i konsernet, i tillegg til at de åpner opp muligheten for samarbeid om noen sitter på kunnskap eller nettverk innen presenterte idé. Dette forhindrer også dobbeltarbeid om noen for eksempel allerede har gjort en undersøkelse innen et område noen andre skal starte et prosjekt i. Denne involveringen av de ansatte på tvers av avdelinger gjør at de heller ikke iverksetter prosjekter som “trækker på tærne” til en annen avdeling, som for eksempel en emballaseløsning som lager kluss på samlebåndet.

Når det kom til vårt spørsmål om risiko eller motstand i prosjekter som fokuserer på bærekraft fortalte intervjuobjektet at det ikke var noen problemer å foreslå eller starte slike prosjekter. Grunnen til dette er fordi Posten har bærekraft som en av grunnpilarene i strategien sin og at det heller ga en form for ansvar overfor personene som jobber i bedriften å tenke bærekraft i prosjektene de utfører. På samme side så var det betryggende å jobbe på en arbeidsplass hvor man visste at man ikke trengte å forsvare nye bærekraft fokuserte prosjekter.

4.2 Funn Jotun

Leder:

I lederintervjuet hos Jotun fikk vi innsikt i hvordan innovasjonsavdelingen arbeider. Intervjuobjektets rolle er å sikre kommunikasjon mellom det administrative og prosjekter, samt sørge for god kunnskap og forståelse innen innovasjonsprosjekter i hele Jotunkonsernet. Lederen forteller at det er kort vei til øverste leder, og mener åpen kommunikasjon og ærlighet er noe som står sterkt i bedriftskulturen til Jotun.

Tidlig i intervjuet fikk vi innsikt i at Jotun har et eget prosessverktøy for innovasjonsprosjekter. Først er det viktig å skille mellom de to ulike innovasjonsprosjektene til Jotun. Justeringer er mindre prosjekter som kunder etterspør etter behov. Disse prosjektene er mindre omfattende, men går gjennom det samme verktøyet som de større innovasjonsprosjektene. De større prosjektene har ingen navn, men beskrives av objektet som prosjekter som starter med et omfattende innsiktsarbeid, og som skal legge grunnlag for utvikling av fremtidige produkter. Prosessverktøyet til Jotun kalles for “Stage-Gate modellen”.

Før et innovasjonsprosjekt blir formalisert, er de aller fleste prosjektene såkalte teknologiprojekt hvor eierskapet ligger hos FoU-avdelingen. Etter at man har testet produktet/teknologien tilstrekkelig kjøres det gjennom et screeningverktøy av innovasjonsstyret som igjen tar beslutningen om prosjektet skal tas videre i formaliseringen og bli til et innovasjonsprosjekt. Herfra går eierskapet over til marketing-avdelingen som tar prosjektet gjennom de neste stegene hvor man ved hvert steg øker innsatsfaktorene innen testing, risikoanalyse og potensielt fotavtrykksanalyser (klimagasser, spillvann, kjemikalier, energiforbruk). Lederen forteller også om at prosjektmedarbeidere og prosjektledere som har ulikt perspektiv på tidsprioritering. Dette er som kan hindre fremgang i innovasjonsprosessene, og noen ganger det også oppstå konflikter som følge av dette. Begrunnelsen for at Jotun lykkes med innovasjon listes opp i 4 punkter fra lederen;

1. Ledelsen er villige til å investere i den tiden det tar å innovere og teste.
2. Jotun har god og bred teknologisk kompetanse og har investert i en stor avdeling innen FoU.
3. Jotun er i alle klima i alle verdensdeler, så der kan de også få tilgang på kompetanse, erfaring og hjelp til testing.
4. Strukturerte innovasjonsprosesser som er like over hele linja, slik at alle regioner har samme struktur og dermed også god intern kommunikasjon på tvers av regioner og avdelinger.

Medarbeider:

Medarbeider hos Jotun har lang erfaring fra innovasjonsavdelingen, men jobber nå mer med bærekraft ettersom Jotun har etablert egen avdeling for bærekraftsarbeid.

Jotun er ikke børsnotert, men forholder seg likevel til ESG prinsippene for bærekraft; *Environmental, social and corporate governance*. Medarbeider plasserer Jotun i startfasen av implementering av bærekraft, selv om noen rutiner med livsløps og fotavtrykk-analyser har eksistert noe lenger. Veldig tydelig på at Jotun ikke er den mest miljøvennlige bedriften, og er svært negative til grønnvasking.

Utover i intervjuet blir det tydelig at Jotuns globale drift betyr at de forholder seg mer til ulike regioners regelverk og krav til kjemikalier, klimagasser, spillvann osv. når det gjelder produktene sine. Ettersom produksjon av klimavennlige produkter er dyrere, er Jotun avhengig av at kunden også ønsker å betale noe mer. Ettersom Jotun opererer i regioner som ligger litt bak i utviklingen av regelverk og rutiner for bærekraft er det derfor vanskelig å integrere bærekraft på flere av driftsområdene.

Medarbeider forteller at innovasjonsarbeidet skjer såkalt “cross-functional”. Med dette menes det at innovasjonsprosjektene involverer leverandører, kunder og arbeides med på tvers av regionene. Jotun jobber for å tidligst mulig involvere de aktuelle regionene i test-fasene, slik at man best mulig tilpasser produkter til behovet der de er lokalisert.

Intervjuobjektet opplever bedriftskulturen overordnet i Jotun som positiv, med delingskultur i fokus. Ettersom Jotun i Norge arbeider globalt forteller medarbeider om store kulturforskjeller mellom ulike regioner og land, som er vanskelige å ta hensyn til eller overstyre. Eksempelvis nevner intervjuobjektet kvinnesynet i arabiske land, og at Jotun må forholde seg til dette, selv om det ikke nødvendigvis er ønskelig.

4.3 Funn Lyse

Leder:

Leder i Lyse har overordnet ansvar innen FoU og er sentral i de fleste innovasjonsprosjekter for virksomheten. Leder forteller at Lyse hovedsakelig driver med disruptiv innovasjon i tillegg til det intervjuobjektet definerer som samarbeidsinnovasjon.

Leder forteller om ulike faktorer som er viktige i Lyses organisasjonskultur. Konsernleder har satt en overordnet agenda på prøving og feiling hvor det er lov å feile, men ikke lov til å ikke lære noe av denne feilen. Dette mener lederen er viktig, ettersom det setter en slags presedens for hvordan de jobber med prosjekt. Videre forklares at innenfor innovasjon er det ikke alt som går på skinner, men man oppnår åpenhet og godtar at det foreligger risiko i prosjektene. Intervjuobjektet legger også vekt på verdien av det å ha kommunene og fellesskapet i samfunnet som eiere i bedriften. Dette gjør at overskudd ikke går i lomma på noen få rikinger, men til utbygging av barnehager, helsetilbud og dermed tilbake til samfunnet. Noe som de ansatte også er fornøyde med.

Grunnen til at vi er fornøyde med å jobbe i Lyse er ikke nødvendigvis lønnen. Man blir ikke rik av å jobbe i Lyse, men det er berikende. Noe som jeg også tror noe av grunnen for mine ansatte jobber her. - Leder

Intervjuobjektet mener det er flere nøkkelfaktorer til Lyse sin suksess med innovasjon. De viktigste faktorene ifølge lederen er at de er selvgående og at avdelingen selv initierer prosjekter basert på kompetansen i teamet. I sammenheng med kompetanse, nevnes det at leder ansetter personer som er flinkere enn lederen selv og variert kompetanse. Bredden av kompetanse sammen med internasjonale samarbeid, bærekraftig innovasjon, disruptiv og kombinatorisk innovasjon gir grunnlag for høy grad av læring og viser noe av bredden i hvordan Lyse arbeider med innovasjon.

For å tilrettelegge for innovasjon benytter lederen seg av verdibasert ledelse. Intervjuobjektet utdyper ved at verdiene til en ansatt er viktigere enn karakter. Eksempelet som nevnes innen verdier er at de ansatte ønsker å “gjøre verden til et bedre sted”. Intervjuobjektet legger til at som leder er du først og fremst en hjelper. *Du er egentlig en tjener når du er leder, man skal ikke gå rundt å kommandere, men sørge for at medarbeidere kan yte best mulig. - Leder*

Videre innen tilrettelegging av innovasjon nevnes det at det gjennom hele organisasjonen er åpne dører. Strukturmessig for innovasjonsarbeidet i organisasjonen ser man på en pyramide med fire ledd. Fra topp til bunn er leddene i pyramiden som følger: FoU, Blue Ocean (Høyriskoprojekter i tidlig fase), Co-innovasjon (Jobber sammen på prosjekt med leverandør som tar avgjørelser), Core innovasjon (større prosjekter i andre avdelinger/forretningsområder, hvor disse har ansvaret for produktet/tjenesten). Leder forteller om tidligere arbeid i et stort telekomselskap sin FoU avdeling hvor dørene var lukket, noe som førte til tap av verdifull innsikt og ting som kunne blitt tatt i bruk via andre enheter.

Leder mener det er viktig med intraprenørskap, men at vi fremover vil se verdien av samarbeid mellom entreprenørskap gjennom små innovatører og større selskap, noe som gjør at Lyse i økende grad involverer seg i oppstartsselskaper. Ved slike samarbeid kan Lyse overta noe av teknologirisiko forbundet med prosjektet, og løfte frem innovatører. Lyse klassifiserer investeringer gjennom grad av bærekraft som “mørk grønn”, “grønn” og “hvit” hvor målet er å gjøre grønne investeringer, noe som har gjort det interessant for internasjonale investeringsmiljøer når de fikk gjennom fiber-tjenesten som helt grønn.

Klimamål som skal nås i Rogaland med en utslippsreduksjon i hver kommune på 90 prosent innen 2030 er noe de jobber mot. Lyse er allerede et veldig grønt konsern, men har gjennom grønnere investeringer og kombinatorisk innovasjon, mål om å støtte opp og bidra til dette målet i kommunene. Intervjuobjektet gir inntrykk for at typiske flaskehalser i det grønne skiftet er beslutningsfaser hvor de skal bestemme seg for å gå inn i et prosjekt eller ikke.

Medarbeider:

Medarbeideren i Lyse jobber som senior forretningsutvikler i FoU og innovasjonsavdeling. For tiden jobber personen med prosjekt innen “Blue Ocean”, hvor arbeidet er i samarbeid med startups, tester ut ny teknologi og nye typer tjenester som kan være relevant for konsernet. Noe som er vanlig, men de jobber veldig variert med ulike typer prosjekter. Det er også stor grad av variasjon av kompetanse blant medarbeiderne, noe som gjør arbeidet mer effektivt ved utvikling av prototyper og konsepter.

Det kommer frem at de ansatte er mer selvdrevne og stor frihet til å eksperimentere. De jobber både med prosjekter sammen med innovasjonsavdeling og egeninitierte prosjekter. Lederne har enorm tillit til de ansatte, hvor innovasjon ikke blir trykt over hodene deres, men innspill og utvikling gjort av de ansatte som styrer prosessen. Dersom det er noe områder de ønsker å se nærmere på så får de lov til det.

“Vi har noe som heter «sabbatical week» hvor vi får mulighet til å bruke en uke til å sette oss inn i noe som vi interesserer oss i, og ønsker å finne ut noe mer om. Da står du fritt til å sette deg inn i hva som helst egentlig, med relevant for Lyse selvsagt.” - Medarbeider

Medarbeider forteller at kommunikasjon er også noe som flyter lett- veldig direkte, harmoni og med respekt. Intervjuobjektet gir uttrykk for at de ikke har noe konkret system for belønning og anerkjennelse, men at den gode jobben blir anerkjent av ledelsen. Det utdypes videre at deres avdeling kommer best ut av tilfredshet i organisasjonen, noe som kan være takket være dette. Det er lav terskel for å spørre om hjelp, også på tvers av avdelinger med en flat struktur- hvor leder sitter gjerne i styringsgrupper sammen med de andre avdelingene. Tidligere var avdelingene mer for seg selv enn de er i dag. Alle får være med å bidra og påvirke hva som jobbes med. Noe av det som gjør Lyse til en av de mer innovative bedriftene mener intervjuobjektet ligger i organisasjonskulturen, verdiene til bedriften, utvikling, det å kunne prøve og feile, nettverk og organisasjonsstruktur.

“For folk som ønsker å utrette noe så er det gode muligheter for det i Lyse. Vi har et stort nedslagsfelt i markedstilgang og mange avdelinger med stort nettverk og kundebaser som gjør at vi veldig fort kan få volum i det vi utvikler. I tillegg til at vi våger å prøve.” - Medarbeider

Medarbeider forteller at de har bærekraft i sin strategi som nylig ble implementert, og som tydeliggjør hva bærekraftsarbeidet går ut på. Ny infrastruktur og business logikk gjør det enklere for både oss selv og tredjeparter å arbeide med ulike tjenester. Du kan ikke få det mer tilrettelagt, legger intervjuobjektet til. Lyse er eid av flere kommuner og medarbeider forklarer at kommunene har som mål å oppnå klimamålene sine, og derfor er det også en sentral del av strategien. I tillegg vektlegges det at kundene står i fokus.

“Kundene våres er også veldig opptatt av bærekraft. Det betyr at vi må jobbe med produkter og tjenester der bærekraft er i fokus. Det kan være å hjelpe kundene med klimaregnskap, garantier på bærekraftig strøm. Vi er et selskap som lever av bærekraft, og vi som jobber med innovasjon vet at hvis du jobber med en ny tjeneste eller nytt produkt i dag så har det mye større for å lykkes dersom bærekraft er tatt i betraktning, enn hvis man ikke gjør det” - Medarbeider

Det jobbes mye med ulike prosjekter med variert risikonivå, og det forklares at jo tidligere man finner ut av risiko ved prosjekt, dess lavere blir risiko for å feile. Det jobbes med bekreftelse og avkreftelse, og legges frem risikovurdering i forkant at oppstart av prosjekter. Her bruker de verktøy utarbeidet av Osterwalder.

“Vi var på et slikt masterclass kurs i London med Osterwalder, hvor vi ble kjent med risikovurdering. En risikovurdering må alltid ligge på bordet før man starter et prosjekt. Og det er jo derfor vi har innovasjonsavdelingen også, fordi vi gjør mange små sanne «bet», der man sjekker ulike ting. Etterhvert som du får gjort en avsjekk på de ulike hypotesene så begynner risikoen å skinne litt igjennom den er høy eller lav. Vi gjør det i liten skala da, og i form av korte prosjekter.” - Medarbeider

4.4 Funn Yara

Leder:

Lederen i Yara er leder for den tekniske forsknings- og utviklingsavdelingen og har jobbet for bedriften i over 35 år i flere av deres avdelinger. Lederen har ansvaret for drøyt 100 mennesker, som da er en meget akademisk tung gruppe, som driver Yaras korte og langsiktige tekniske utvikling på de områdene som krever en litt grundigere evalueringer (ikke engeneering men “troubleshooting”). De jobber som et støtteapparat for flere avdelinger som for eksempel fabrikk, marked, logistikk etc., hvor deres “hovedprodukt” er forskningsrapporter.

Noe som kom veldig tydelig frem gjennom intervjuet var at de jobber med å forstå hva behovene til kundene sine faktisk er. Lederen sier at det ofte må gi kundene sine det de trenger og ikke det de spør om fordi det ofte kan oppstå en misforståelse. Derfor blir det desto viktigere i deres arbeid å holde en god dialog med kunden eller oppdragsgiveren for å finne roten av problemet, og ta ting derfra.

I Yara er de også stolte av sin gode flyt i interne dialog hvor avdelingene kommuniserer ofte og tett med hverandre. Lederen sier at det kommer som et resultat av flere ting, som for eksempel deres geografiske lokasjon, hvor både forskning, engineering og drift er plassert på samme område. Den andre faktoren kan være at de gladelig deler sine personer og kunnskap mellom avdelingene, hvor det utdypes at de som jobber i lag på tvers av avdelinger får et personlig forhold til hverandre, og nøler ikke med å ta en kjapp telefon eller sette opp et møte for å dele kompetanse.

De har også en løpende dialog med varehåndtering og logistikk, som betyr at når de kommer tilbake med utfordringer i markedet får forskningsavdelingen (innovasjonsavdelingen) på en relativt rask måte se enten:

1. Hva de kan gjøre i drift for å fikse dette problemet (hvis det er der problemet ligger).
2. Hva de kan gjøre for å forbedre produktet slik at den tåler den type behandling.
3. Endre behandlingen av et produkt, fordi det får feil type behandling.

Når det kommer til lederstilen sier intervjuobjektet at avdelingen har en relativt flat struktur hvor medarbeiderne jobber på måten de vil, men innenfor rammene av det gitte prosjektet. Leder sier at: *“Det er så mye flinke folk at så lenge vi har en god dialog og motivasjonen er oppe så får de gjøre nesten hva de vil, fordi de gjør det de skal”*. De ansatte får frihet i arbeidet de utøver, mens en del av jobben til lederen er å se til at alt går som det skal og at alle har det bra. Lederen har også tatt kurs innen “diversity and inclusion”, hvor det legges tung vekt på at alle skal ha en god arbeidsopplevelse uavhengig av deres kjønn, hudfarge, seksuelle legning etc. Dette påpeker lederen at er et viktig punkt, ikke bare fordi det er den humane måten å lede en avdeling, men fordi arbeidsmoral og effektivitet stiger, som igjen gjør at vi skaper bedre resultater.

Yara har også brukt en utømmelig mengde ressurser for å bidra til en stadig forbedring av deres eget- og verdens klimagassutslipp, med en av de mest energieffektive fabrikkene i verden. Disse bærekraftige innovasjonene, store og små, utføres gjennom alle deres ledd. En av de mest bemerkelsesverdige innovasjonene fra nyere tid vil være deres katalysator som fjerner opp til 90% av deres utslipp, som igjen fra tidligere år er blitt redusert med 90%.

Grunnen til at bærekraft er et så sentralt tema i Yara er fordi ledelsen kommuniserer det så tungt og tydelig innad i konsernet, og alle forstår at det er den veien det skal gå, mens de fleste omfavner dette med et smil og begeistring.

I innovasjonsprosessene går det som tidligere nevnt mye i “troubleshooting”, og ved oppstarten av hvert prosjekt stiller de seg et sentralt spørsmål - “Hvis vi lykkes med dette prosjektet, vil det da bli lønnsomt?”. Selv om bærekraft er en viktig del av arbeidet har de jo også et ansvar overfor å holde seg lønnsomme i og med at de er et aksjeselskap. Videre går de systematisk igjennom risiko i form av bærekraft, sikkerhet, helse osv. De er også opptatt av at idéer skal oppstå i alle ledd.

Medarbeider:

Medarbeideren jobber i teknologisenteret til Yara og har ekspertise innen katalysatorer. Intervjuobjektet har hatt noen endringer i arbeidet sitt grunnet bytte av avdeling. Arbeidet var prosjektbasert i den forrige avdelingen, men på grunn av omorganisering er arbeidet mye mer analytisk, ved utvikling av analysemetoder og støtte av katalysatorproduksjon. Nå er arbeidet mer “hands-on” og medarbeider føler større eierskap til arbeidet enn tidligere hvor evaluering av andre sitt arbeid var fokus.

Intervjuobjektet mener bedriftskulturen til Yara er i endring, de var tidligere del av Norsk Hydro frem til 2004 hvor de ble skilt ut fra selskapet. Seks år med lav ambisjon, før ansettelsen av en ny teknologileder i 2010 kom inn med konsepter som var nye for Yara den gang; åpen innovasjon og teknologiplattformer hvor ambisjonsnivået fikk en boost og man begynte å se etter nye forretningsmuligheter. Intervjuobjektene tror det kommer endringer nå som vil rette Yara mot ny, hovedsakelig bærekraftig teknologi. Intervjuobjektet empatiserer også det faktum at virksomheten driver bærekraftig med fokus på menneskene i organisasjonen i tillegg til grønn teknologi. Her eksemplifiseres det med oppkjøp av selskaper i Sør-Amerika før pandemien, som har hatt problemer i fabrikkene, men blitt kompensert med full lønn på samme måte som her i Norge.

Medarbeider mener Yara er innovative på grunn av det langsiktige strategiske perspektivet, måten de arbeider proaktivt, investeringer i nye avdelinger innenfor grønne løsninger og tilgangen på et bredt informasjonsnettverk med mye erfaring. Virksomheten er nå i en prosess hvor de utvikler ny strategi, en slags “flux-situasjon” som medarbeider kaller det. Det som har kjennetegnet Yara i det siste er store ambisjoner, men begrenset med ressurser. Medarbeider gir uttrykk for at virksomheten tidligere hadde stort fokus på inkrementell innovasjon. Det utdypes at lederne som intervjuobjektet interagerer med i dag, er begeistret over måten de nå retter seg mot mer radikale innovasjonsprosjekter, med fokus på tidlig forretningsmodellering. Intervjuobjektet forteller også om en ny systematisering av innovasjonsprosjekt gjennom A3 modellen (Toyota sitt prosessverktøy) og hyppig oppfølging av prosjekt.

Medarbeideren er i en opplæringsfase nå hvor innovasjonsstrukturen skal på plass. Yara håper på å bli mer innovative ved å strukturere systemer for problemløsning, men medarbeideren ser problematikk i det å få praktiske eksempler hvor de gitte systemene fungerer i et FoU perspektiv. Medarbeider har også etterspurt det å få tilgang på et slags organisasjonskart hvor kompetansen til ansatte i selskapet blir mer tilgjengelig. Som en del av Norsk Hydro hadde Yara noe de kalte for “blue sky fund” som finansierte “friday afternoon experiments”. Dette ga mye verdi i den form av at man kunne angripe ulike problemstillinger på en ny måte og få andre sine innspill selv om det var utenfor ulike ansattes definerte ansvarsområder. Dette falt bort når selskapene skilte lag, og intervjuobjektet mener det er et savn. Nå screener selskapet prosjekter tidlig i fasen for å se om det har forretningspotensiale og minimere risiko ved å legge dem på hylla tidlig. Det kommer tydelig frem at en stor ressurs for Yara er samarbeid med aktører utenfor selskapet. Sintef, NTNU og ulike institutter i Østerrike, Tyskland og England gir Yara tilgang på alt fra maskiner, forskere, spesialistkompetanse og arbeidskraft.

4.5 Oppsummering Funn

Vi finner gjennomgående i tre av fire virksomheter at medarbeidere opplever stor grad av frihet til å utforske nye spennende ideer. Det er interessant å se hvordan alle selskapene har et relativt avslappet forhold til risiko, hvor prosessverktøyet fungerer som risikodempende ved tidlig forretningsmodellering og testing i småskala før videre skalering. Bedriftene bruker følgende prosessverktøy:

Posten	–	Helix
Jotun	–	Stage-gate
Lyse	–	Lean metodikk
Yara	–	A3 modellen (Lean metodikk)

Vi erfarer også gjennomgående autonomi i den form at medarbeiderne ikke overvåkes eller rapporterer veldig hyppig, slik at ansatte føler eierskap og ansvar for sine oppgaver. To av fire selskaper har systemer for å fange opp ideer ved årlige eller ukentlig former for pitching og idémyldring internt i selskapet hvor noen i ledelsen eller alle deltar. Her er spesielt Posten og Lyse frempå, mens Yara og Jotun ikke har noen arena for dette. Yara har hatt system for fri

eksperimentering tidligere, men nå opplever intervjuobjektet mindre frihet til å eksperimentere, men samtidig mer eierskap i arbeidet sitt (kan ha noe med stillingsendringen å gjøre), samtidig som finansieringen av dette tidligere gikk gjennom Norsk Hydro. Posten og Lyse er flinke på å ha så stor frihet til at de kan løfte frem ideer i tidlig fase og fange dem opp slik at de blir gitt oppmerksomheten og diskusjonen som trengs for å ta tak i dem. Yara og Jotun gir inntrykk for at noe lignende eksisterer også i deres selskaper, men ser ikke ut til å være gjeldende praksis hos dem som jobber med innovasjon og forskning.

Posten, Yara og Lyse stiller sterkt med fokus på bærekraft. Man finner tilnærmingen til bærekraft i overordnet strategi, og innovasjonsarbeidet går hånd i hånd når det kommer til å skape nye forretningsområder eller forbedre eksisterende produkter/systemer/tjenester. Alle selskapene tenker langsiktig, er kundeorientert og arbeider proaktivt. Bærekraft er en tematikk som bedriftene håndterer noe ulikt. Jotun skiller seg her ut fra de tre andre virksomhetene ettersom bærekraft først nå blir en del av overordnet strategi, men skiller seg også ut ved at bærekraftsarbeidet de gjør, for det meste er i form av myndigheters krav og reguleringer.

5. Analyse av funn

I Analysedelen vil vi gå gjennom funnene vi har hentet ut fra dybdeintervjuene gjennomført i sammenheng med oppgaven. Vi har som nevnt i forrige kapittel intervjuet åtte personer fordelt på fire selskaper som vi nå vil analysere og diskutere opp mot presentert teori. Utgangspunktet for analysen vil være de fem hovedfaktorene innovasjonskultur, organisasjonsstruktur, strategi, ledelse og ressurser som alle spiller en sentral rolle i tilretteleggelsen av intraprenørskap, og hvilken grad bærekraft involveres i disse områdene.

5.1 Tilretteleggelse for intraprenørskap

5.1.1 Innovasjonskultur

Teorien presiserer frihet i arbeidet, altså høy grad av autonomi som en aktiverende faktor for intraprenørskap. Videre er det flere faktorer innen innovasjonskultur som fungerer aktiverende for intraprenørskap. Hvordan selskapene utøver åpen dialog, villighet til å ta risiko, eksperimentering og bærekraftsperspektivet (Grayson et al., 2013, s. 6). I empirien ser vi en trend hos alle bedriftene at ledelsen legger opp til frihet og eget ansvar hos de ansatte innenfor gitte arbeidsoppgaver, samtidig som medarbeiderne gir tydelige signaler på at de føler eierskap i arbeidet sitt, ikke føler at de overvåkes, men heller at leder og medarbeider utøver gjensidig tillit.

Når det kommer til villighet til å ta risiko ser vi noen ulikheter i tilnærmingen hos bedriftene. Jotun arbeider med hyppige risikoanalyser relatert til spesielt de radikale innovasjonene, samt minimering av risiko gjennom regelmessig testing, åpen dialog og økning i innsatsen av ressurser gradvis. De andre selskapene driver også risikominimering, og godtar at radikale innovasjonsprosjekter innebærer høyere grad av risiko. Det kommer dog tydelig frem at Lyse og Yara aktivt benytter forretningsmodellering i tidlig arbeid for å bekrefte forretningsområdet, og dermed minimere risiko tidlig i prosessen. Medarbeider i Lyse forteller om at de har fått kursing i forretningsutvikling med bl.a. arbeid med risiko, noe de aktivt benytter i utførelse av prosjekter. Når det kommer til eksperimentering er det ulik grad av relevans. Yara og Jotun har tyngre FoU avdelinger som en naturlig årsak av at de eksperimenterer mer med henholdsvis produktutvikling av gjødsel og maling. Her er hyppig og grundig testing av produkter/tjenester sentralt i utviklingen av produkter. Lyse og Posten har også stor frihet til å eksperimentere, hvor medarbeiderne gir inntrykk av at de har tillit fra ledelsen til å velge arbeidsmetode selv, samt vinkling på problemløsning og testing før ledelsen involveres i neste fase for økt innsats av ressurser i prosjektene.

I Intervjuene med Lyse og Posten fikk vi tydelig innsikt i forholdet mellom medarbeider og leder. Leder i Lyse presiserer tydelig at ansvaret i stillingen er å

gjøre jobben lettere for sine ansatte. Dette videre forsterkes av medarbeider i Lyse som forteller om en tillitskultur hvor gjensidig respekt og forståelse for den ulike kompetansen er med å skape en sunn bedriftskultur.

Anerkjennelse og belønning er også noe som nevnes i teorien som aktiverende for intraprenørskap (Hornsby et al., 1993, s. 30-31). Gjennom intervjuene har vi ikke klart å få tilstrekkelig informasjon om eventuelle insentiver virksomhetene benytter for å belønne og anerkjenne gode resultater blant intraprenørene. Leder i Lyse nevner at samfunnsansvaret som selskapet tar er givende i seg selv, noe lederen også tror er givende for medarbeiderne. Dette kan bekreftes noenlunde ved at avdelingen har høyest grad av tilfredsstillelse i konsernet, men det kan nevnes at medarbeider i Lyse forteller at det ikke foreligger noen belønningssystem som personen selv kjenner til.

5.1.2 Organisasjonsstruktur

Som forankret i teori så vil en flat og desentralisert struktur bidra til at flere autonome team kan arbeide sammen (Anderson et al., 2004; Antoncic & Hisrich, 2003; Brunaker & Kurvinen, 2006; Christensen, 2005; Mantere, 2005; Narayanan, et al., 2009; Stopford & Baden-Fuller, 1994; i Grayson et al., 2013, s. 22).

Majoriteten av bedriftene har en form for flat og desentralisert struktur. Dette tydeliggjøres gjennom god kommunikasjon på tvers av avdelinger hvor flere arbeider under samme prosjekt. Dette begrunnes i at det gjør arbeidet mer effektivt i utvikling av innovasjoner i form av idéer, prototyper, konsepter o.l. Dette bevises gjennom at Yara nylig innførte en ny struktur, hvor medarbeider forklarte at mangel på kommunikasjon var en av grunnene, og ved å strukturere systemer for dette kunne dette løses. Posten forklarer at de løser dette ved å åpne opp for deling av kompetanse og nettverk gjennom avsatt tid til åpen pitching av hva de jobber med eller en idé.

Jotun har en noe mer sentrert avdeling som jobber med innovasjon gjennom en FoU avdeling. Dette er en form for fokusert intraprenørskap som jobber med konkrete områder innenfor produktutvikling. Medarbeider i Lyse forklarer at de var mer sentrert før, men endret til at alle får være med å bidra og påvirke hva som jobbes med, som har bidratt til bedre miljø. Yara har også en FoU avdeling, men

leder er opptatt av at idéer skal oppstå i alle ledd. Medarbeider sier derimot at den strukturelle endringen de befinner seg i kan medføre vanskeligheter for å utføre systematikk for problemløsning i et rent FoU perspektiv. Noe som kan indikere at den gitte strukturelle systematikken de har innført enten er formidlet svakt eller feiler ved å forhindre der den i utgangspunktet burde tilrettelegge. Lyse har også en FoU avdeling, men som en del av en større innovasjonsstruktur. De har veldig stor grad av “dispersed intrapreneurship” hvor de jobber aktivt med co-innovasjoner med ulike avdelinger.

5.1.3 Strategi

Ørjasæter (2005) sier følgende: “Innovasjon er et topplederansvar, og den bør være en del av bedriftens overordnede strategier.” (s. 6). Alle bedriftene vi har hatt kontakt med i henhold til denne oppgaven har innovasjon som en del av sin strategi. Jotun og Yara er bedrifter som i større grad legger vekt på forskningen og raffinering av kjemiske formler, mens Posten og Lyse arbeider mer med digital innovasjon hvor nye konsepter utvider kundenes behov. Felles for dem alle er at ledelsen har innført ulike innovasjonsmetodikk/verktøy for å utøve strategien.

Som Grayson et al. (2013) sier så er langtidsperspektiv, nærhet til kunder, proaktivitet og materialisering av intraprenørskap viktig for å lykkes med strategi knyttet opp mot intraprenørskap (s. 24). De bedriftene som skiller seg litt ut når det kommer til langsiktige perspektiver er Yara og Jotun. Lederne forteller her at de alltid holder seg oppdaterte på retningslinjer og krav gitt av myndighetene. I intervjuet forklarer de at hvis myndighetene setter nye krav som trer i kraft flere år inn i fremtiden (som de ikke allerede møter), så setter de igang en prosess for å utvikle teknologien sin tidlig. Leder i Yara sier at dette gjør at de kan finne en økonomisk og bærekraftig metode for å utvikle produktene sine den dagen reglene trer inn - og dermed holde seg konkurransedyktige. Ved langtidsperspektivet utøver Lyse og Posten et litt annerledes tankesett ved at de i stor grad alltid jobber med prosjekter som er noe forut for sin tid, men som ikke er direkte relatert til myndigheters retningslinjer og krav, selv om de også tilfredsstillers disse.

Nærhet til kundene har vi observert i flere av bedriftene vi har intervjuet. Yara har veldig god kommunikasjon med sine kunder, for å fortelle dem hvilke produkter

de burde bruke for å få best mulig resultat innenfor jordbruk. Selv om de jobber mest med forskning innen fagområdet, så har Yara digitalisert prosessen ved hjelp av en applikasjon hvor bonden bare sender inn et bilde av den gitte planten som skal dyrkes, før de sender de nøyaktige produktene han/hun burde kjøpe for å nå best resultat. Posten har som en del av sin innovasjonsmetodikk å sette kundene først, hvor de aktivt holder dybdeintervjuer og sender ut spørreskjemaer for å holde seg oppdatert på hva deres behov og ønsker er.

Når det kommer til proaktivitet og materialisering så jobber bedriftene på litt ulike måter. Som tidligere nevnt er Jotun og Yara sine innovasjoner i stor grad preget av tung forskning som krever mer ressurser å gjennomføre enn for eksempel Posten eller Lyse som skal teste en ny digital løsning. Posten og Lyse empatiserer i større grad frihet til å eksperimentere, hvor Lyse avholder en uke, såkalt sabbat, der de ansatte i innovasjonsavdelingen får dedikere sin fulle kapasitet til "idémyldring" til nye prosjekter. Som nevnt tidligere har også Posten en arena for idémyldring til nye prosjekter. Det er også verdt å nevne at Posten og Lyse kan komme mye lenger i testing av nye konsept før det vil få større økonomiske påkjenninger, i forhold til Yara og Jotun som er avhengig av omfattende kostnadsdrivende testing.

Det kommer frem at det er viktig å forstå hvordan bærekraft og strategi kan støtte hverandre i et forretningsperspektiv (Grayson et al., 2013, s. 24). Bedriftene har ulik grad av implementert bærekraft i sin strategi. Posten har bærekraft som en av grunnpilarene i strategien, og bærekraft spiller dermed en sentral rolle i bedriften på lik linje som Lyse, som jobber med langsiktige mål innen bærekraft. Yara har også bærekraft som en del av deres strategi, med forutsetning for økonomisk bærekraft i det innovasjonsarbeidet de utfører. Derimot har Jotun liten grad av bærekraft implementert sin strategi, men har nylig opprettet en egen avdeling som jobber med bærekraft.

Posten legger blant annet frem at betydningen av implementering av bærekraft i strategi er at det blir prioritert av toppledelsen, og videre forankret utover i bedriften slik at flere involveres i arbeidet. Som medarbeider i Lyse forklarer, bidrar ny infrastruktur og business-logikk til gjør at bærekraft er enklere å arbeide med, både for dem selv og tredjeparter.

5.1.4 Ledelse

Fra teorien ser man et tydelig bilde av hvordan ledere kan påvirke medarbeiderne ved å tydelig kommunisere viktigheten av innovasjon for intraprenørene eksempelvis gjennom oppmuntring til å prøve og feile (Ørjasæter, 2005). Innsikten fra intervjuene viser at samtlige ledere uttrykker viktigheten av å formidle overordnet strategi gjennom prosessverktøyet for innovasjon, slik at medarbeiderne kan bli mer selvstendige og kommunisere effektivt også på tvers av avdelinger. Posten, Lyse og Yara driver alle deltakende ledelse, hvor målet er å la teamene eie innsikten og ta daglige beslutninger og heller komme til lederen for støtte og retning ved behov. Flere av medarbeiderne bekreftet at de hadde et eierskap til arbeidet, samt høy grad av autonomi. Gjennomgående fra funn hos lederne er at man i så stor grad som mulig ønsker autonome team, samtidig som de forteller om at veien til autonome team er krevende.

I oppgaven har vi intervjuet to selskaper hvor staten eller statlige organ opererer som hovedaksjonærer. Fra teorien kan man argumentere for at sannsynligheten er større for at ledelsen i selskaper opplever press på lønnsomhet ved private aksjonærer, noe som kan føre ledelsen mot å operere innenfor “exploitation”, kortsiktig perspektiv og generelt sett fungere deaktivierende for intraprenørskap (Meyer & Meijers, 2019, s. 8). Ettersom at Posten eies av staten og Lyse eies av kommunene de opererer i, slipper de å forholde seg til et kortsiktig utbytte-press fra aksjonærer (Exploitation) og kan fokusere på å utvide horisonten med et langsiktig perspektiv. Dette gjør det mulig å bedre tilrettelegge for intraprenørskap og innovasjon (Exploration). Ved denne formen for eierskap er det mye mulig at aksjonærer stiller mindre krav til lønnsomhet, noe som fra teorien om det ordinære aksjeselskapet er hovedoppgaven til en leder (Nygaard, 2020, s. 232-233). I Lyse sitt tilfelle nevnes det spesifikt at man tilfører de ansatte en verdi i det at overskudd “ikke går rett i lomma på noen få rikinger, men til utbygging av barnehager, helsetilbud og dermed tilbake til samfunnet (...) noe som jeg også tror er noe av grunnen for at mine ansatte jobber her” (Leder, Lyse). Jotun og Yara er store internasjonale aktører og det er vanskelig å sette pekepinen på hvordan eierskapet påvirker ledelsen med den informasjonen vi har tilgjengelig. Vi kan

likevel se at måten Yara i nyere tid har initiert implementering av systematikk og prosessverktøy for innovasjon, viser at ledelsen tenker langsiktig og ønsker forbedring i de eksisterende retningslinjene. Dette er noe de har tradisjon for å gjøre, eksempelvis ved å være en bauta innen bærekraft for sin bransje.

5.1.5 Ressurser

Faktorer fra teorien som fungerer aktiverende for intraprenørskap er kapital, kunnskap, kompetanse, tid, slakk-ressurser og tid (Grayson et al., 2013, s. 20). Selskapene vi har intervjuet er i utgangspunktet selskaper som har muligheten til å tilegne prosjekter og evt. flytte på kapital der behovet oppstår. Likevel har vi gjennom innsikt fra intervju erfart at Yara har slitt med nettopp kapitalbegrensninger siden avviklingen av eierskapet ved Norsk Hydro i 2004. Medarbeider i Yara forteller likevel at de gjennom ulike samarbeid har klart å finne kreative løsninger på dette problemet, ved å koble seg på tunge forskningsinstitusjoner som eksempelvis tilgjengeliggjør kostbare maskiner til eksperimentering og produksjon. Jotun, som oppgavens største virksomhet, forteller på sin side om problematikk gjennom misforståelser av tidsprioritering mellom prosjektledere og medarbeidere, noe som kan være en kilde til konflikt og videre forsinkelser i innovasjonsprosessene. Ettersom innovasjoner i malingsbransjen ofte har et tidspress knyttet til konkurranse, kan man si at mangelen på tid, samsvarer med teoriens empatisering av denne ressursen som en kritisk faktor for aktivering av intraprenørskap (Grayson et al., 2013, s. 20)

Fra teorien ser vi at immaterielle ressurser for infrastruktur i innovasjon er noe som hyppigere investeres i nå enn tidligere. Slik infrastruktur kan være innovasjonsmodeller og systemer som fungerer som interne nettverk med fokus på vurdering, initiering, støtte og anerkjennelse av ulike faser i innovasjonsprosjekt (Grayson et al., 2013, s. 20). Et sentralt funn fra empirien viser at samtlige selskaper vi har intervjuet har investert i og strukturerer innovasjonsarbeid etter lignende prosessverktøy. Posten benytter "Helix" modellen, Lyse og Yara benytter "Lean metodikk" med prinsipper fra Toyota, mens Jotun forholder seg til "Stage-Gate" modellen. Ettersom vi ikke har presentert ulike vinklinger på innovasjonsmodeller i teorien, vil vi heller ikke gå i detalj på hvordan de utspiller

seg i praksis, men legge vekt i denne drøftingen på nytteverdien modellene/systemene har i praksis som en tilrettelegger for intraprenørskap. Ved å ha slike systemer på plass, unngår man store uenigheter i kommunikasjon, prioriteringer og konflikter samtidig som man kan redusere risiko ved eksperimentering i tidlig fase før videre gradvis økning i innsatsfaktorene når man beveger seg videre til neste milepæl i prosjektet. En slik immateriell ressurs er altså essensiell for den suksessen selskapene vi har intervjuet opplever i arbeidet med innovasjon og vekst.

5.2 Bærekraft

Under intervjuene vi har utført ser vi at alle selskapene har bærekraft implementert i sine innovasjonsprosesser. Graden av bærekraft varierer noe mellom selskapene ut ifra hva som er virksomhetenes operative områder.

Som nevnt tidligere under strategi så har vi lokalisert ulik grad av implementert bærekraft i strategien hos bedriftene. Selv om alle sammen jobber med de ulike typene for bærekraft, *økonomi, samfunn og miljø*, så virker det som at bedriftene har ulik grad av prioritering innen bærekraft. Jotun gjør fortsatt sin del for å skape bærekraft, hvor de gjør det i form av å følge lover og regler for landene de leverer til. Grunnen til at de ikke strekker seg lenger for å gjøre produktene sine mer miljøvennlige er fordi prisen av produktene de hadde solgt ikke hadde vært konkurransedyktige på markedet og at potensielle kunder ikke ville vært villige til å betale mer for det - spesielt i B2B sammenheng. Dette kan støttes i det Nordby et al. (2021) skriver om bærekraftig produksjon ofte koster mer, og at det kan vise seg en utfordring å møte betalingsviljen til bedrifter som ønsker å kjøpe. Jotun er også lovpålagt å forholde seg til rapportering til aksjonærer innen ESG-retningslinjer, hvor det kunne være utfordrende å rettferdiggjøre et høyere fokus på bærekraft, som få er villig til å betale for.

Likevel virker det som at flere av bedriftene har et stort samfunnsengasjement i tillegg til at de skaper verdi for bedriften. Som Jenkins (2018) sier så skaper sosiale intraprenører verdi for bedriften samtidig med et fokus på at det skal også

skapes verdi i samfunnet. Dette kan indikere at det begynner å bli vanligere at intraprenører tar på seg rollen som sosiale intraprenører som en naturlig årsak av at bedriftene begynner å velge mer bærekraftige løsninger av eget initiativ, men også gjennom press fra kunder og myndigheter.

5.3 Oppsummering analyse

I tabellen nedenfor har vi oppsummert de viktigste empiriske funnene som bekrefter teorien i oppgaven. Her har vi presentert faktorer innenfor hvert område som beskriver hvordan å legge til rette for intraprenørskap, ut ifra hva som fungerer og ikke fungerer hos fire av Norges mest innovative selskaper.

<u>Områder</u>	<u>Hvordan tilrettelegge for intraprenørskap</u>
<i>Innovasjonskultur</i>	Skap autonome team, kultur for åpne dører for å sikre høy grad av tilgang på informasjon, la medarbeiderne få frihet til å eksperimentere rundt problemløsning.
<i>Organisasjonsstruktur</i>	Strukturere organisasjonen flat og støtte opp under autonomi ved desentralisert organisasjonsstruktur slik at man også sikrer god kommunikasjon på tvers av avdelinger.
<i>Strategi</i>	Forankre strategi for innovasjon fra toppledelsen og ned til medarbeiderne. Langtidsperspektiv med fokus på kundeorientering. Skap et samspill mellom bærekraftstrategi og innovasjonsstrategi.
<i>Ledelse</i>	Sikre retning for medarbeidere ved tydelig formidling av strategi utover i organisasjonen. Ledelsesstil som deltakende, ikke førende – støtter oppunder autonome team som tør å prøve å feile også i risikofylte prosjekter. Leder bør også inneha kunnskap og evner om intraprenørskap.
<i>Ressurser</i>	Investere tid, penger og opplæring av system for innovasjonsprosjekter, gjerne gjennom kjente prosessverktøy for å sikre god infrastruktur for intraprenørene.
<i>Bærekraft</i>	Bærekraft inngår som en del av strategi, innovasjonsmetodikk og ledelse om man skal proaktivt etterkomme krav fra kunder, samarbeidspartnere og myndigheter.

Tabell 2: Hvordan tilrettelegge for intraprenørskap

6. Konklusjon

Tilrettelegging av intraprenørskap krever arbeid og investeringer på flere fronter, og bærekraft spiller en større og større rolle i dette arbeidet. Vi har i denne oppgaven undersøkt ulike områder fra teorien som inngår i det å legge til rette for innovasjon i større selskaper. Denne teorien har vi undersøkt og testet nærmere gjennom dybdeintervju med ledere og medarbeidere i de fire norske selskapene; Posten, Jotun, Lyse og Yara. Dette har vi gjort for å kunne besvare problemstillingen; “Hvordan tilrettelegges det for intraprenører i de mest innovative selskapene i Norge og i hvilken grad involveres bærekraft i dette arbeidet?”

Virksomhetene i oppgaven har lyktes veldig godt i sine forretningsområder og fortsetter å oppnå suksess med både inkrementelle og mer radikale innovasjoner. Tilrettelegging gjennom *innovasjonskultur* i selskapet bekreftes i vår oppgave som en sentral tematikk. De viktigste aktiverende faktorene for intraprenørskap i innovasjonskulturen er autonomi, frihet til å eksperimentere og åpen dialog/informasjonsflyt i selskapene. Innen *organisasjonsstruktur* er det den flate, desentraliserte strukturen som går igjen, denne tillater ikke bare flere autonome team å jobbe sammen, men åpner for bedre systematisk problemløsning. Integrasjon av innovasjon i virksomhetenes overordnede *strategi* er en viktig grunnstøtte for tilrettelegging av intraprenørskap, noe som bekreftes av alle selskapene i oppgaven. Det er kritisk at denne strategien er langsiktig, har et kundeorientert perspektiv i tillegg til at den fungerer i et samspill med bærekraftstrategien. Innenfor området *ledelse* er det kommunikasjonen av strategien utover i virksomheten, sammen med et moderne perspektiv på ledelse som fungerer som aktiverende faktorer for intraprenørskap. Gjennomgående hos selskapene er at førende ledelse skal ut, og deltakende ledelse skal inn for å støtte opp under autonomi, oppfordre til eksperimentering og skape medarbeidere som tør å prøve å feile også i risikofylte prosjekter. Prosessverktøy for innovasjon fremkommer som den sterkeste aktiverende faktoren som tilrettelegger for intraprenørskap. Denne immaterielle *ressursen* støtter opp under samtlige andre områder diskutert i oppgaven og er kritisk for suksessen selskapene oppnår innen innovasjon.

Bærekraft står ikke lenger alene hos de mest innovative selskapene i Norge. Samspillet mellom innovasjon og bærekraft i alt fra det strategiske plan, ned til metodikk, arbeidsmetoder og generelt mindset hos intraprenørene, kommer tydelig frem. Det kan sies at skillet mellom det man kjenner som intraprenørskap og den utsprungne grenen sosialt intraprenørskap blir mindre og mindre. Innovasjon og bærekraft går nå hånd i hånd, for de mest innovative selskapene i Norge.

7. Referanseliste

- Askheim, O. G. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder: for markedsføring og organisasjonsfag*. (1. utg.). Universitetsforlaget.
- Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful StartUp*. Wiley.
- Bang, H. (2017) Organisasjonskultur. I Einarsen, S., Martinsen, Ø., L. & Skogstad, A. (red.), *Organisasjon og ledelse*. (1. utg., s. 403-419). Gyldendal Akademisk.
- Berg, T. (2020, 28. august). Årets 25 mest innovative virksomheter- vi gratulerer. *Innomag*. <https://www.innomag.no/arets-25-mest-innovative-virksomheter/>
- Euronext. (2021). *ESG: Empowering Sustainable Growth*. <https://www.euronext.com/en/about/esg-empowering-sustainable-growth>
- Forente Nasjoner. (2019). *Bærekraftig utvikling*. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- Grayson, D., Spitzeck, H., Alt, E. & McLaren, M. (2013). *Creating Sustainable*

- Businesses Through Social Intrapreneurism. *Doughty Centre for Corporate Responsibility*. <https://core.ac.uk/download/pdf/146464809.pdf>
- Gripsrud, G., Olsson, U. & Silkoset, R. (2018). *Metode og dataanalyse*. (3. utg). Cappelen Damm AS.
- Hornsby, J., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-37. <https://doi.org/10.1177/104225879301700203>
- Jenkins, B. (2018). Cultivating the Social Intrapreneur. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/cultivating_the_social_intrapreneur
- Jotun. (2021a). *About Jotun*. <https://www.jotun.com/no/en/corporate/about-jotun/index.aspx>
- Jotun. (2021b). *Innovation and product development in Jotun*. <https://www.jotun.com/no/en/corporate/innovation-and-technology/index.aspx>
- Lyse. (2021). *Fornybar energi i over 100 år*. <https://www.lyse.no/fornybar>
- Meyer, R. & Meijers, R. (2019). *Developing Leadership Agility: Different Projects, Different Approaches*. *PM World Journal*, 6(11) 20–35. <https://doi.org/10.4324/9780367028749-3>
- Nielsen, S. L., Klyver, K., Evald, M. R. & Bager, T. (2017). *Entrepreneurship in Theory and Practice*. (2 utg.). Edward Elgar Publishing.
- Nordby, T. & Enger-Larsen, L. (2021, 26. februar). Miljø og bærekraft i anskaffelser – et hjertesukk om dobbeltkommunikasjon. *Ret24*. <https://rett24.no/articles/miljo-og-baerekraft-i-anskaffelser--et-hjertesukk-om-dobbeltkommunikasjon>

- Nygaard, P. (2020). Organisasjon og ledelse i bedriften. I S. A. Christensen, E. Fugelsnes, Ø. Kvalnes, P. Nygaard, K. Sogner, & P. E. Stoknes, *Bedriften: kompendium HIS 3410* (3. utg, s. 202-233). Handelshøyskolen BI.
- Næringslivets Hovedorganisasjon [NHO]. (2020). *Bærekraftig utvikling blir viktigere for eiere, investorer og långivere*.
<https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/bedriftene-ma-ogs-a-vare-barekraftige/>
- Posten Norge. (2020). Års og bærekraftrapport 2020.
https://www.postennorge.no/baerekraft/posten-og-brings-arlige-baerekraftrapport/Faktahefte_B%C3%A6rekraft%20i%20Posten_2020.pdf
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Yara International. (2021). *Environment*.
<https://www.yara.com/crop-nutrition/why-fertilizer/environment/>
- Ørjasæter, N.O. (2005). Intraprenørskapsprosjekter - organisering og finansiering. *Magma*, 8(4), 60-72.

8. Vedlegg

Intervjuguide

Tema: Intraprenørskap

Undertemaer: Innovasjon, grønne skifte, tilrettelegging og prosess

Intervjuet vil holdes anonymt og vil bli benyttet til utførelsen av bacheloroppgave enestående. Vi ønsker å ta lydopptak for renskrivning i etterkant av intervjuet, som slettes etter bruk.

Leder intervju

1. Godkjenner du at vi tar lydopptak av intervjuet?
2. Godkjenner du at vi siterer deg anonymt i oppgaven?
3. Ønsker du å godkjenne sitat vi bruker før vi sender oppgaven inn?
4. Hvilken stilling har du i bedriften?
5. Kan du beskrive en normal arbeidsdag i jobben du utfører?
6. Hvordan vil du beskrive bedriftskulturen deres?
7. Hva mener du er det som gjør deres bedrift til en av de mest innovative bedrifter i Norge?
8. Hvordan jobber dere med innovasjon innad i selskapet, spesielt i forholdet mellom leder og medarbeider?
9. Hvordan tilrettelegger dere for innovasjonsarbeid? Hvilke ressurser tilgjengeliggjøres?
10. Er det noen faktorer som har vært spesielt viktig i innovasjonsarbeidet?
11. Er dere villige til å ta risiko ved oppstart av nye prosjekter, og hvilken effekt har dette?
12. Hvordan er strukturen i selskapet deres rundt arbeidet med innovasjon? Og hvordan synes du det fungerer? (Samarbeid? Ulike avdelinger? Rapportering?)
13. Hvilke tiltak og endringer er blitt gjort i organiseringen av daglig drift for å fremme nytenkning og større grad av grønn innovasjon?
14. Har dere måttet gjort endringer innen struktur og organisering i selskapet for å tilrettelegge for innovasjon og arbeidet mot det grønne skiftet?
15. I arbeidet med omstillingsprosessen mot det grønne skifte er det naturlig at man treffer noen flaskehals, kan du fortelle litt om dere har møtt slike utfordringer og i så fall hvordan dere har løst dem?
16. Er det vanlig eller hender det at dere samarbeider med personer i andre bedrifter eller med personer i andre sektorer innad i bedriften? Og hvordan fungerer dette?
17. Har du et eksempel på et innovasjonsprosjekt dere har arbeidet med og hvordan prosessen foregikk?

Medarbeider intervju

1. Godkjenner du at vi tar lydopptak av intervjuet?
2. Godkjenner du at vi siterer deg anonymt i oppgaven?
3. Ønsker du å godkjenne sitat vi bruker før vi sender oppgaven inn?
4. Hvilken stilling har du i bedriften?
5. Kan du beskrive en normal arbeidsdag i jobben du utfører?
6. Hvordan vil du beskrive bedriftskulturen deres?
7. Hva mener du er det som gjør deres bedrift til en av de mest innovative bedrifter i Norge?
8. Hvordan jobber dere med innovasjon innad i selskapet, spesielt i forholdet mellom leder og medarbeider? (Organisering, kommunikasjon, rapportering)
9. Opplever du at det blir tilrettelagt for innovasjon og arbeid med det grønne skiftet i selskapet?
10. Er det noen faktorer som har vært spesielt viktig i innovasjonsarbeidet?
11. I hvor stor grad blir dere oppfordret til å starte prosjekter selv om det er en viss grad risiko involvert i dem?
12. Hvordan er strukturen i selskapet deres rundt arbeidet med innovasjon? Og hvordan synes du det fungerer? (Samarbeid? Ulike avdelinger? Rapportering?)
13. Hvordan opplever du at tiltak og endringer har blitt gjort i organiseringen av daglig drift for å fremme nytenkning og større grad av grønn innovasjon?
14. Hvordan organiseres arbeidet med innovasjon? Har dere stor frihet til å eksperimentere?
15. I hvilken grad får dere tilgang på ressurser dere trenger til å eksperimentere med nye idéer og tiltak?
16. Er det vanlig eller hender det at dere samarbeider med personer i andre bedrifter eller med personer i andre sektorer innad i bedriften? Og hvordan fungerer dette?
17. Har du et eksempel på et innovasjonsprosjekt dere har arbeidet med og hvordan prosessen foregikk?