



Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaperna

Avdeling for økonomi, samfunnsfag og informatik

Grethe Olsbye & Camilla Marie Bjerke

Fra etablering til Gassele

- en studie av Østlandet Gjenvinning

Successful innovation in a company in the area of
resource and waste management.

Examensarbete 10 poäng (15 ECTS)

Innovationer i ett ledningsperspektiv

Master of Innovation Management

Datum/Termin: 10-12-2008

Handledare: Åse Storhaug Hole

Examinator: Peter de Souza

FORORD

Denne rapporten er resultatet av den avsluttende masteroppgaven i innovasjonsledelse ved Universitetet i Karlstad. Studiet har pågått fra start 2007 til årsskifte 2008/2009.

Det er mange som fortjener en takk nå som oppgaven er i havn. Vi vil først få takke Østlandet Gjenvinning og daglig leder Bjørn Rosenberg som velvillig har latt oss få innblikk i bedriften. Det har vært en spennende periode og vi føler at vi har lært mye gjennom dette arbeidet, selv om det til tider har tatt mye tid. Videre vil vi få takke vår studieveileder Åse Storhaug Hole, ved Høgskolen i Hedmark, for godt samarbeid og kyndig og strukturert hjelp.

Vi vil også få uttrykke en stor takk til våre familier som har vært svært positive og tålmodige i vår prosess med oppgaven. Motivasjonen og oppmuntringen fra dere har vært uvurderlig.

Hamar 10.12.08

Camilla Marie Bjerke og Grethe Olsbye
Camilla Marie Bjerke og Grethe Olsbye

Innhold

FORORD.....	2
SAMMENDRAG	5
ABSTRACT	6
1. INNLEDNING	7
1.1 Samfunnets (historiske) motivasjon for gjenvinning av avfall	7
1.2 Om bedriften	8
1.3 Nærmere redegjørelse for forskningsområdet.....	9
1.4 Forskningsspørsmål.....	11
1.5 Hvordan vi vil gå fram	11
1.6 Tidligere forskning.....	13
1.7 Avgrensning	13
2. ORGANISASJONSKONTEKST	14
2.1 Styret	14
2.2 Organisering	14
2.3 Daglig leder	15
2.4 Omgivelser	15
2.5 Samfunnet.....	16
2.6 Bransjen.....	17
2.7 Kunder.....	18
2.8 Konkurrenter	18
2.9 Leverandører	19
2.10 Eiere	19
3. TEORI	19
3.1 Teoretisk perspektiv	19
3.2 Innovasjon	20
3.3 Entreprenørskap	21
3.4 Organisasjon.....	22
3.4.1 Struktur.....	22
3.4.2 Kultur	23
3.4.3 Arbeidsklima	24
3.4.4 Kompetanse	25
3.4.5 Styret	27
3.4.6 Ledelse	28
3.5 Omgivelser	30
3.5.1 Diffusjonsteori.....	30
3.5.2 Teknologioverføring.....	31
3.5.3 Strategiske allianser.....	32
3.5.4 Faktorer som har betydning for kjøpere i bedriftsmarkedet.....	33

3.5.5	Merkevarebygging	35
4.	METODE	36
4.1	Valg av forskningsdesign	36
4.2	Datainnsamlingsmetode	36
4.3	Bakgrunn for valg av metode	37
4.4	Intervjuguide	37
4.5	Utvalg av informanter	38
4.6	Gjennomføring av intervjuene	39
4.7	Forskningskvalitet	39
5.	PRESENTASJON AV EMPIRI	42
5.1	Innledning	42
5.2	Presentasjon av data	43
6.	DRØFTING	58
6.1	Omgivelser	58
6.1.1	Generelt miljøfokus	58
6.1.2	Kildesortering i husholdningene	60
6.1.3	Markedsføring	62
6.1.4	Overføring av teknologi	64
6.1.5	Den strategiske alliansen	65
6.2	Organisasjon	67
6.2.1	Struktur	67
6.2.2	Kompetanse	69
6.2.3	Kultur	71
6.2.4	Arbeidsmiljø	72
6.2.5	Ledelse	73
6.2.6	Styret	74
6.3	Entreprenørskap	75
7.	KONKLUSJON OG AVSLUTTENDE KOMMENTARER	76
7.1.	De viktigste suksesskriteriene	76
7.2.	Antatte suksesskriterier i 2004 og antatte suksesskriterier i dag, sett med flere øyne	78
7.3.	Betraktninger om fremtiden for selskapet	79
7.4	Videre studier og fordypning	80
	Referanser	82
	Figurer	84
	Vedlegg 1: Intervjuguide	85
	Vedlegg 2: Egenskaper daglig leder	86

SAMMENDRAG

Østlandet Gjenvinning AS er et selskap i renovasjonsbransjen, som selger miljøriktig avfallshåndtering for næringslivsbedrifter. Selskapet ble etablert på slutten av 2003 og kan sies å ha gjort suksess, blant annet på bakgrunn av at de kom på Dagens Næringslivs Gasseliste i 2008. Utvalgs-kriteriet her er at de må minst ha doblet omsetningen de siste fire år, ha samlet positivt resultat og ikke hatt negativ vekst.

Denne oppgaven har til hensikt å få frem utvalgte aktørers oppfatninger av årsaker til Østlandet Gjenvinnings suksess, og om det er forhold i omgivelsene, i organisasjonen eller i tråd med åpen systemteori, en kombinasjon av disse, som ligger bak suksessen. Det teoretiske grunnlaget for vårt arbeid er hentet fra et masterstudium i innovasjonsledelse. Studiet tar for seg faktorer som har betydning for innovasjonsprosesser, fra idé til kommersialisering. Faktorene kan være knyttet til individ, grupper, organisasjon eller omgivelser, eller som oftest i interaksjon mellom flere faktorer.

Vi har ikke forsøkt og heller ikke hatt til hensikt å basere kartleggingen av suksessen på objektive målbare kriterier. Vi har utført en empirisk undersøkelse i form av en kvalitativ undersøkelse blant utvalgte interessenter; styremedlemmer, daglig leder, ansatte, rådgiver, kunder og konkurrenter. Vi har spurt disse aktørene hva de tror er de viktigste årsakene til suksessen, og om hva de tror en del mer konkrete faktorer har hatt å si for suksessen.

Etter å ha sammenholdt resultater fra den empiriske undersøkelsen med utvalgt teori, har vi kommet fram til at de viktigste suksesskriteriene for Østlandet Gjenvinning har vært: 1) den strategiske alliansen mellom eierne, 2) daglig leder og 3) markedsføringen av "det unike produkt". Vi har også sett at selskapet har vært tro mot den strategien de utarbeidet i 2004, og finner igjen mange av faktorene som interessentene beskriver som årsaker til suksessen der.

Vår studie har vært et case-studie og er dermed ikke egnet for generalisering. Vi håper imidlertid at våre resultater kan være nyttige for selskapet, og vi har derfor gjort oss noen betraktninger om våre funn kan ha betydning for selskapet i framtiden. Ellers mener vi at vår studie kan være interessant for andre aktører som ønsker å spille på andre strenger enn laveste pris. Studiet kan også være et utgangspunkt for videre undersøkelser, og spesielt interessant ville det være å gjøre en tilsvarende undersøkelse blant bedrifter som ikke har lyktes.

ABSTRACT

Østlandet Gjenvinning is a company in the area of resource and waste management located in Hamar, and operates in a growing business sector in Norway and generally in the world. The company was established in 2004 by Hias IKS and Wilhelmsen og Sønner AS, and in 2008 it was nominated for the well known prize "Årets Gaselle", which is a prize for the fastest growing businesses in Norway. Viewed in this light we have concluded that this establishment has been a success, and we have seen it as a successful innovation.

This study investigates the company, and the purpose is to find out which key factors that have been most important for the success of the company. The study is based on our respondent's opinions, but it's also based on a theoretical framework that includes relevant theories regarding factors of innovation and entrepreneurship, organization and leadership in context with the surrounding world.

The results have shown that the success is based on many factors from individual to organizational and environmental. Based on the results from interviews with a selection of 13 informants, theory and our total understanding, we have concluded that there are three factors that have been vital. These are the strategic alliances between the owners, the company's one to one marketing and the manager's importance.

The study is not meant to generalize, but gives us an indication of the most important success factors which we believe can be useful for the future of the company. Hopefully we have started a process for further investigation.

1. INNLEDNING

Vi har gjennomført en studie av et selskap, Østlandet Gjenvinning. Selskapet er eid av Hias IKS og Wilhelmsen og Sønner AS. Den ene av oss arbeider i en administrativ stilling hos den ene eieren, Hias. Hun har verken vært involvert i etablering eller drift, men kun som ”tilskuer” til et selskap som har fått til vekst og gode resultater. På denne bakgrunnen ble nysgjerrigheten tent på hvorfor akkurat dette selskapet har lyktes. Målsettingen med denne masteroppgaven er således å se om vi kan finne noen suksesskriterier, som har vært årsaken til at selskapet har hatt en positiv økonomisk utvikling.

Innledningsvis vil vi beskrive selskapet vi studerer, og gi et historisk og geografisk perspektiv på den virksomheten de driver. Vi vil videre gjøre bedre rede for bakgrunn og hensikt med vår studie, og vårt valg av forskningsspørsmål.

Generelt er faktaopplysninger om bedriften hentet inn fra daglig leder, Hias eller interne dokumenter, som er vist i referanselista.

1.1 Samfunnets (historiske) motivasjon for gjenvinning av avfall

Østlandet Gjenvinning tilbyr avfallsløsninger til næringslivet basert på at kunden kildesorterer avfallet; et selskap i renovasjonsbransjen. Det kildesorterte avfallet går videre til materialgjenvinning. **Materialgjenvinning** kan defineres som: *Utnytting av avfall slik at materialet beholdes helt eller delvis, for eksempel produksjon av skrivepapir fra returpapir (ssb.no)*. Med **kildesortering** mener vi at avfallet sorteres ved kilden, dvs. at kunden selv sorterer avfallet i forskjellige fraksjoner, som papir, plast, osv.

De siste årene må klima være det miljøtemaet som har skapt mest oppmerksomhet, både i nasjonal og global sammenheng. I Norge er det knapt mulig å unngå å ha et forhold til klimaproblematikken, spesielt etter oppmerksomheten som 2007-rapporten fra FNs klimapanel fikk. Gratisturneen ”Himmel og hav!” med bl.a. den kjente metrologen Siri Kalvig var et tiltak som var med på å gjøre klimaproblematikken til allemannseie (fn.no).

Lenge før Kyoto-avtalen, med enighet om reduksjon av klimagasser, ble underskrevet i 1997 (wikipedia.org) har renovasjonsbransjen jobbet med klimatiltak. Avfallsdeponier (søppelfyllinger) avgir metan som er en gass som gir drivhuseffekt. Materialgjenvinning gir mindre avfall til deponi, og er således et klimatiltak. Materialgjenvinning reduserer også behovet for jomfruelig virke til nye produkter. Inge Torstenson (2006) setter motivasjon for

materialgjenvinning i et historisk perspektiv. De følgende tre avsnitt er sammensatt fra hans bok "Ute av øye – ute av sinn".

"Æsj, kast det" sa Per og Pål til Askeladden når han fant utgåtte skosåler, døde skjærer etc., men Askeladden brukte de tilsynelatende unyttige tingene til å vinne både prinsessen og kongeriket. Et tidlig eksempel på materialgjenvinning – eller ombruk kan hende?

Kildesortering og materialgjenvinning har alltid eksistert, men var i tidligere tiders knapphetssamfunn økonomisk motivert. Et eksempel er klutehandelen på 1800-tallet, hvor tekstilfiber fra avfall fra husholdninger og bedrifter ble brukt til produksjon av papir. Vi må heller ikke glemme husholdningene, som har sørget for avfallsminimering gjennom oppbruk, gjenbruk og gjenvinning gjennom alle tider. Mange kildesorterings- og materialgjenvinningsordninger ble avvirket på 1960-tallet i takt med økende velstand og utvikling av "bruk og kast samfunnet".

På 1970-tallet fikk miljø fokus, etter trykk fra miljøvernorganisasjoner og opprettelsen av Miljøverndepartementet i 1972 (Avfall er ressurser på avveie!) og Statens Forurensningstilsyn i 1974. Og ideen om materialgjenvinning ble relansert.

Med Brundtland-kommisjonens rapport "Our common future" (wikipedia.org) i 1987 ble begrepet bærekraftig utvikling lansert, og avfallshåndtering ble gjort til et globalt tema (Johnston et al., 2007). Rapporten sier bl.a. at *for å utvikle seg bærekraftig, må landene finne metoder som bidrar til økonomisk vekst og velferd samtidig som det skjer en reduksjon i forbruk av energi, råvarer og avfallsproduksjon* (grip.no). Klima ble satt på dagsorden. I Norge ble det fart på utviklingen i gjenvinningsbransjen, med politisk initierte insentiver, oppstart av materialselskaper og et marked som åpnet seg for selskaper som tilbød gjenvinningsløsninger for næringslivet utover de gamle skraphandlerne og like. I dette landskapet befinner Østlandet Gjenvinning AS seg – selskapet som vi har tatt interesse for.

1.2 Om bedriften

Østlandet Gjenvinning AS eies av Hias IKS og Wilhelmsen og Sønner AS. Selskapet ble etablert 1.12.03. Mange offentlige selskaper hadde næringsrenovasjon i sin portefølje, så også Hias. Omsetningen på næringsrenovasjon i Hias var synkende pga konkurranse fra en privat aktør, og i 1999 bestemte Hias seg for å ta tak. De satte i gang et prosjekt for å vurdere hvordan de skulle bidra til konkurranse og miljøriktige løsninger for næringsavfall i regionen.

I 2000 engasjerte Hias Hedmark Bedriftsutvikling til å gjennomføre en mindre markedsundersøkelse hos potensielle kunder innen industri, handel, privat og offentlig tjenestesektor, og konkluderte med følgende: *Det ser ut til at disse etterspør totalløsninger og vil ha garantier for en forsvarlig avfallsbehandling. Dvs. at Hias bør tilby gode og dokumenterbare løsninger for innsamling, henting, sortering, kontroll og etterbehandling av alt avfallet som den enkelte kunde genererer. Flere kunder etterspør også kompetanse i form av rådgivning, veiledning og noe opplæring* (Hedmark Bedriftsutvikling, 2000).

Blant annet på bakgrunn av undersøkelsen bestemte Hias seg for å satse på næringsrenovasjon, og drev det som egen avdeling i årene 2002-2003. Etter en evaluering og diverse aktiviteter, som vi vil komme tilbake til, ble Østlandet Gjenvinning etablert som eget selskap, med oppstart 1.1.04. Selskapets forretningsidé er: *Å tilfredsstille kunders behov for vår kompetanse på rådgivning og avfallsbehandling.*

Selskapet er et såkalt oppstrømsselskap eller managementselskap dvs. at de har spesialisert seg på å tilby å etablere og organisere avfallsløsninger hos kunden, ordne transporten og følge opp ordningen. Transporttjenesten leies inn og mottak og avhending av avfallet (nedstrømsløsninger) overlates til andre. Nedstrømsløsningene ivaretas i stor grad av eierne. Selskapet har ikke andre aktiva enn containere. Ved oppstart kjøpte selskapet Hias sin kundeportefølje på næringslivsrenovasjon, og ga kundene tilbud om å fortsette i nytt selskap.

Selskapet er tilknyttet den landsomfattende Retura-kjeden. Denne kjeden eies av næringsavfallsselskaper som Østlandet Gjenvinning, og bistår deltakerne med profilelementer, bransjeavtaler etc. Østlandet Gjenvinning profilerer seg under navnet "Retura Hamar", og få kjenner selskapets egentlige navn.

Selv om Østlandet Gjenvinning har en noe mer geografisk spredning enn i det området Hias har ansvar for husholdningsrenovasjon (spesielt for matavfall fra storhusholdning), antar vi at vi i vår forskning, kan sammenligne ØG-regionen med Hias-regionen.

1.3 Nærmere redegjørelse for forskningsområdet

Vår rapport er en del av et avsluttende arbeid i studiet Master of Innovation Management. Studiet kan deles opp i fire delkurs: Psykologi, innovative prosesser, omgivelser og innovasjonsledelse.

Østlandet Gjenvinning AS startet opp 1.1.04 og har gjort suksess. Denne påstanden kan bl.a. dokumenteres gjennom at selskapet i 2008 står på "Gaselle-listen" for 2008. Gaselle-listen lages av Dagens Næringsliv og inneholder bedrifter som bl.a. minst har doblet omsetning over fire år, positivt samlet driftsresultat og unngått negativ vekst (wikipedia.org). Østlandet Gjenvinning har i perioden 2003-2007 hatt en omsetningsvekst på 250 % på den virksomheten som ble overtatt fra Hias. Den nærmeste konkurrenten har i samme periode hatt en omsetningsvekst på ca 40 % (regnskapstall konkurrent, 2003,2007).

Mange andre selskaper tilbyr å ta hånd om avfallet til næringslivet, men én ting skiller Østlandet Gjenvinning fra konkurrentene. Selskapet sier nei til kunder som ikke vil kildesortere. Vi oppfatter det slik at selskapet i sin markedsføring hevder at kildesortering er det eneste riktige konseptet i forhold til bærekraftig utvikling. Da selskapet startet opp var det to hovedkonkurrenter, hvorav den ene hadde 85 % av markedet i regionen (Hedmark Bedriftsutvikling, 1999). Disse ga kundene valget mellom; kildesortering, å kaste alt i én container slik at leverandøren kunne sorterte avfallet, eller en kombinasjon av disse to ytterpunktene. Vi vurderer det slik at Østlandet Gjenvinnings suksess er en vellykket innovasjon, i den forstand at de har hatt økonomisk suksess gjennom å tilby et konsept som er annerledes enn det som fantes i markedet da selskapet ble etablert.

Litt om kildesortering og konseptets historie. Det gamle knapphetssamfunnet var klassesdelt, og det eksisterte befolkningsgrupper som tok sorterings- og gjenvinningsjobben for overklassen. I middelalderen var det nattmannen, som for eksempel tømte doer og fjernet lik etter henrettelser. Senere var det fillesamlere, som fant filler til papirindustrien fra fyllinger, søppelkasser etc. Når materialgjenvinning igjen kom på dagsorden i overflodssamfunnet på 1970-tallet, var det ingen "underklasse" til å gjøre sorterings- og gjenvinningsjobben. Teknologien var ikke god nok til å ta over, og folk måtte sortere selv. I overflodssamfunnet var det vanskeligere å motivere for innsats, og: *Kildesortering har krevd en mer moralsk preget appell til gratis innsats og dugnadsånd* (Torstenson 2006).

Når vi ser på den plass miljø- og klimaspørsmål har fått i samfunnet, er det kanskje ikke rart at selskaper som har materialgjenvinning som konsept lykkes. I regionen der Østlandet Gjenvinning opererer, var det allerede etablerte selskaper som tilbød dette. Noen hevder at kildesortering er den løsningen som gir de beste materialgjvinningsresultatene, men samtidig krever det mer jobb fra kunden og tar mer plass. Vi antar derfor at Østlandet

Gjenvinning har gjort noe riktig siden de har klart å etablere seg i dette markedet.

Med bakgrunn i teori fra innovasjonsledelsesstudiet, ønsker vi å finne årsaker til at Østlandet Gjenvinning har gjort suksess. Dette håper vi å lære noe av, som både selskapet og vi kan ha glede av.

1.4 Forskningsspørsmål

Med bakgrunn i redegjørelsene over har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

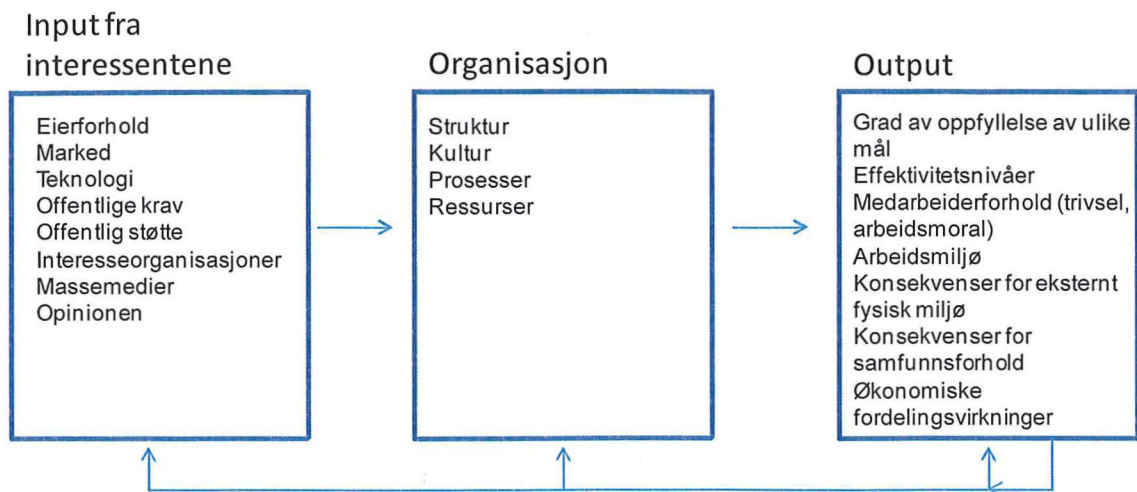
Østlandet Gjenvinning har lyktes med å etablere et tilbud om avfallshåndtering til næringslivet basert på kildesortering. Hva synes å være suksesskriteriene?

Vi ønsker med andre ord å identifisere mulige forklaringer på bedriftens suksess; er det faktorer internt i virksomheten eller i virksomhetens omgivelser som kan forklare suksessen? Noen objektive mål på dette kan vi ikke fremskaffe innenfor denne oppgavens ramme, derfor vil vi gjøre følgende avgrensning og presisering:

1. Hva mener utvalgte aktører er mulige årsaker til suksessen?
2. Hvilke faktorer i organisasjonens omgivelser mener de er sentrale?
3. Hvilke faktorer internt i organisasjonen mener de er sentrale?

1.5 Hvordan vi vil gå fram

Innen innovasjonsforskning har det vært og er ulike oppfatninger av hva som er innovasjonsdrivende (Trott, 2005). Noen mener innovasjonsaktiviteter er markedsbasert, dvs. at det er forutsetninger i omgivelsene som er avgjørende, mens andre mener innovasjonsaktiviteter er ressursbasert, dvs. at forutsetningene i organisasjonene er avgjørende. På 1980-tallet ble grunnlaget for dagens innovasjonsmodeller lagt, idet innovasjon ble sett på som en interaksjon mellom forskning, teknologiutvikling, marked, etc. og prosesser i den enkelte organisasjon. Bakka, Fivelsdal og Nordhaug (2004) har laget en modell som vi synes er hensiktsmessig for vår forskning.



Figur 1: Modell for organisasjon og omverdenen, Bakka, Fivelstad og Nordhaug (2004)

Modellen er forankret i et åpent systemperspektiv. Med åpent systemperspektiv mener vi at forhold i omgivelsene trekkes inn som forklaring på hvordan organisasjonen fungerer (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Organisasjoner er åpne systemer som samhandler med omgivelsene (kunder, myndigheter, brukere, leverandører, osv.). Organisasjonene er avhengig av omgivelsene, som kapitaltilgang, rammebetingelser fra myndighetene m.m.

Vi synes modellen er hensiktsmessig fordi den er enkel og lett å forstå. *Input-variabler* er variabler fra organisasjonens omverden som påvirker organisasjonen. *Organisasjon* er både strukturelle forhold og forskjellige prosesser i organisasjonen, samt de ressursene organisasjonen har til rådighet. *Output-variabler* går bl.a. på effektivitet, måloppnåelse, og trivsel etc. for de ansatte. Grunnen til at trivsel her er en output-variabel, er at det også betraktes som en forutsetning for tilpasningsevne og levedyktighet. Pilene indikerer at det er feedback mellom de forskjellige komponentene, hvilket illustrerer at det er en interaktiv modell. Selv om modellen gir inntrykk av at det er skarpe skiller mellom input, organisasjon og output, er det ingen absolutt avgrensning (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004).

Med utgangspunkt i ovennevnte vil vi utarbeide en intervjuguide, basert på teori vi har vært igjennom på studiet og kjennskap vi har til organisasjonen og omgivelsene, og gjennomføre en undersøkelse blant utvalgte aktører. Intervjuguiden vil også gi rom for at aktørene ser andre forklaringer enn vi i utgangspunktet har tenkt på. Vi vil videre drøfte funnene i empiri mot teori og fakta om organisasjon og omgivelser. Til slutt håper vi å kunne trekke noen konklusjoner som vi og Østlandet Gjenvinning kan ta lærdom av.

1.6 Tidligere forskning

Vi har søkt i offentlige søkebasen som blant annet BIBSYS etter studier som omhandler organisasjoner som profilerer seg på bærekraftig utvikling, men ikke funnet noe som er relevant. Vi antar at det skyldes at det er først i de senere år at miljø som forretningsidé har blomstret opp.

Vi har imidlertid funnet en undersøkelse gjennomført av Karine Nyborg (2007) som sammenligner arbeidskraften i "grønne" og "brune" bedrifter. Forskningen viser at samfunnsansvarlige bedrifter kan tiltrekke seg ansvarlige ansatte, som yter høyere arbeidsinnsats selv til lavere lønn, fordi det er positivt for deres eget selvbilde. Disse medarbeiderne er etisk motivert. Konsekvensen blir ifølge Nyborg (2007) at samfunnsansvarlige bedrifter kan overleve fordi de har lavere lønn og mer effektiv arbeidsstokk. Vi mener vi kan trekke paralleller til vår oppgave i to dimensjoner: Konsekvenser for rekruttering av ansatte til Østlandet Gjenvinning AS, og mulighet for å tiltrekke seg etisk motiverte kunder.

1.7 Avgrensning

Når vi har sett på økonomisk utvikling, har vi avgrenset vår studie til å gjelde årene 2004 til 2007. Årsaken er at det ikke foreligger regnskapstall for 2008 og at fra 1.1.08 ble Østlandet Gjenvinning fusjonert med et tilsvarende selskap på Gjøvik. Hvis vi skulle hatt med det innfusjonerte selskapet i studien, måtte vi ha dratt inn et større geografisk område, hvilket vi ikke ønsket. Andre organisasjonsmessige grep som er gjort i 2008 har vi da heller ikke tatt med i oppgaven. Vi har videre ikke vurdert effekten de generelle oppgangstider har hatt på utviklingen, og heller ikke gjort sammenligninger mot andre regioner.

Noen hevder at energigjenvinning er et bedre konsept enn materialgjenvinning i forhold til å løse miljø- og klimaproblemer. Myndighetene har imidlertid rangert materialgjenvinning foran energigjenvinning (regjeringen.no), og vi har derfor ikke trukket denne diskusjonen inn i oppgaven.

Opgaven fokuserer på faktorer som informantene oppfatter er vesentlige suksesskriterier, og vi kan ikke utelukke at det er suksessfaktorer vi ikke har fått kjennskap til.

2. ORGANISASJONSKONTEKST

2.1 Styret

I perioden som er grunnlag for vår studie har styret bestått av:

Administrerende direktør i Wilhelmsen og Sønner

En regionsjef fra et annet Veidekke-eid selskap i Hedmark og kunde

Tidligere renovasjonssjef i Hias

En næringslivsleder fra en privat bedrift i Hedmark

Av styremedlemmene har to tung renovasjonskompetanse og nær tilknytning til eierne, ett styremedlem har tilknytning til Veidekke, som er 100 % eier av Wilhelmsen og Sønner. Det siste styremedlemmet er et "eksternt" styremedlem, som ikke har noen tilknytning til noen av eierne, men er valgt inn av Hias pga omfattende næringslivs- og styreerfaring (På slutten av 2007 ble tidligere renovasjonssjef i Hias byttet med administrerende direktør i Hias.) Styret har gjort følgende strategiske valg for selskapet:

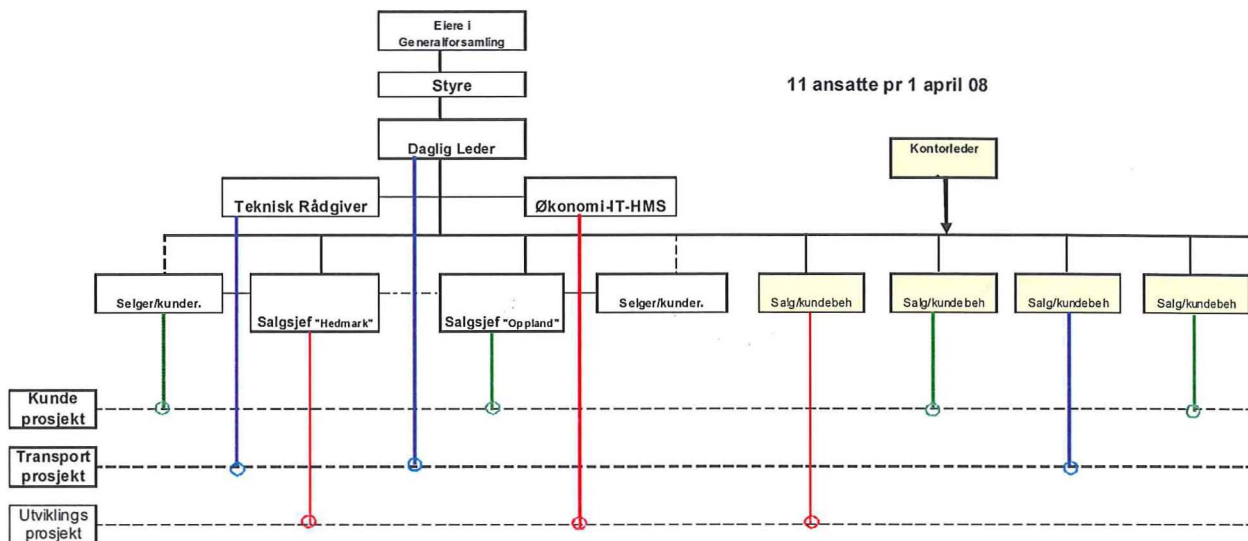
<p><u>Visjon</u> Miljøriktig og kostnadseffektiv avfallsbehandling for næringslivet</p> <p><u>Forretningsside</u> Å tilfredsstille kunders totale behov for vår kompetanse på rådgivning og avfallsbehandling</p> <p><u>Mål</u> 15% overskudd av aksjekapitalen i 2004 (5-7% av omsetningen). Selskapet skal ha høy miljøprofil og bidra til miljøriktige avfallslosninger for næringslivet</p> <p><u>Suksessfaktorer</u> Fornoyde kunder Bygge opp tillit i markedet Ansatte med kompetanse Fornoyde ansatte Organisasjon som forstår kundens reelle behov Holde det vi lover Ha rasjonelle løsninger Minimalisere kapitalbehov</p> <p>Vedtatt av styret 6.2.2004</p>
--

Figur 2: Strategi vedtatt av styret 6.2.2004

2.2 Organisering

Da selskapet startet opp i 2004, var det med 3 ansatte fra Hias; daglig leder, salgssjef (jobbet i Hias fra høsten 2001) og kunderådgiver. Administrative tjenester kjøpte selskapet av Hias.

Ved utgangen av 2007 var staben økt med 4; en kontorleder (kom fra Hias) og tre selgere/kunderådgivere. Kjøp av administrative tjenester fra Hias hadde opphørt. Organisasjonskartet ser i dag slik ut:



Figur 3: Organisasjonskart Østlandet Gjenvinning pr. 1.4.08

Organiseringen fungerer på den måten at det meste av aktivitetene organiseres i team. For eksempel er det alltid en selger og en salg/kundekonsulent som deler ansvaret om en kunde.

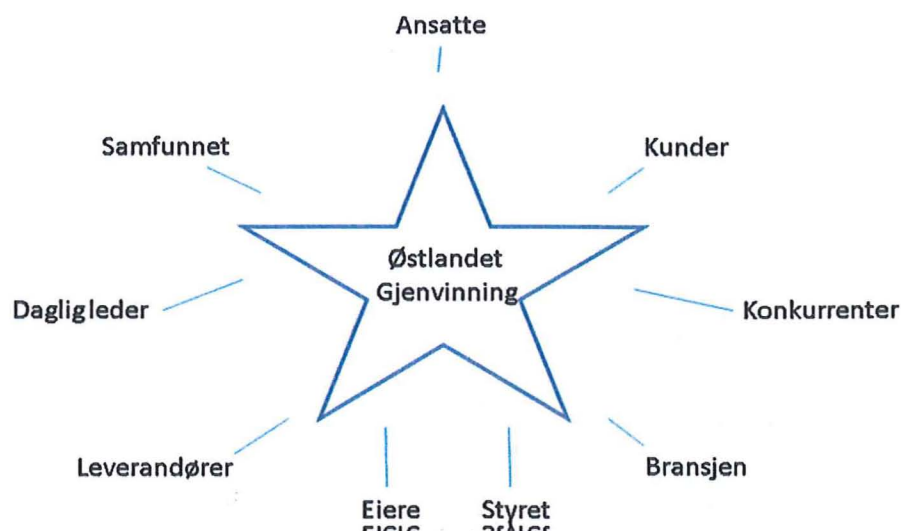
Sykefraværet var i 2007 og 2006 hhv 0,84 % og 1,28 %. Selskapet er ISO 14000 (miljøsertifisering) og ISO 9001 sertifisert.

2.3 Daglig leder

Daglig leder er 43 år, ingeniør med vann, avløp og renovasjon som fagområde, og tidligere ansatt i Hias (fra 1995). I Hias arbeidet han bl.a. med innsamling av matavfall fra storhusholdning, (som Østlandet Gjenvinning overtok sommeren 2004), og begynte å jobbe med næringsrenovasjon i Hias i 2002/2003, hvor han etter hvert også ble leder.

2.4 Omgivelser

Vi har tegnet et interessentkart, som utgangspunkt for å redegjøre for historie og status i omgivelsesfaktorer. Kapittel 2.1. – 2.3. omtaler styret, ansatte og daglig leder.



Figur 4: Interessentkart

2.5 Samfunnet

I innledningen har vi sett på materialgjenvinningens historie. Bærekraftig utvikling ble et begrep etter Brundtlandkommisjonens rapport i 1987. I begrepet ligger det at vi skal ha en samfunnsutvikling tilpasset våre behov i dag, uten at det skal gå på bekostning av fremtidige generasjoner (wikipedia.no/brundtlandkommisjonen). I Norge kom det en stortingsmelding i 1991-92, Stortingsmelding nr. 44: Om tiltak for reduserte avfallsmengder, økt gjenvinning og forsvarlig avfallsbehandling (miljoguide.no). OL på Lillehammer ble lansert som et miljø-OL. Eksempler på tiltak under OL var at tallerkener, krus og spisebestikk var laget av mais og skulle gjenvinnes til kompost. "Mat-til-gris" var en annen OL-idé, å sortere ut matavfallet og bruke til griseføder (forretningsområdet innsamling av matavfall fra storhusholdning stammer derfra). Om forsøkene var vellykket har vi ikke undersøkt. De viktigste lovmessige tiltakene som er gjort, er:

Sluttdisponeringsavgift for avfall (gjør det dyrere å deponere avfall, kom i 1999) (regjeringen.no).

Forskrift om farlig avfall (kom i 2003) (lovdata.no).

Endring i avfallsforskriften (krav til registrering og dokumentasjon av avfall til deponi, kom i 2007) (lovdata.no).

Endring i avfallsforskriften (krav om avfallsplaner ved riving av bygg og anlegg fra 1.1.08, men noen hadde lokale forskrifter før den tid, for eksempel Oslo kommune) (lovdata.no).

I tillegg støtter myndighetene miljøorganisasjoner og materialselskaper. Eksempler på dette:

GRIP "Grønt i praksis", stiftet av Thorbjørn Berntzen som miljøvernminister, er en organisasjon som arbeider "for å få fart på norske virksomheters miljøsatsing" (blir nå dessverre avvirket) (grip.no).

LOOP stiftelsen for kildesortering og gjenvinning ble etablert i år 2000. Stiftelsen er pådriver og koordinator mot forbrukere, næringsliv og andre når det gjelder kildesorteringstiltak og får støtte fra Miljøverndepartementet (loop.no).

Norsk Returkartong og Plastretur er nå samlet i Grønt Punkt Norge AS og sikrer finansiering av returordninger for plast-, metall- og glasseballasje, emballasjekartong, drikkekartong og bølgepapp. Organisasjonen er etablert gjennom Miljøverndepartementet, og er et resultat av EØS-avtalen. Grønt Punkt Norge AS ble etablert i 1997 (grontpunkt.no).

Alle tiltakene over gir insentiver for å øke materialgjenvinning og redusere avfall til deponi.

Synovate ved Erik Dalen (2007) gjennomfører annen hvert år en undersøkelse kalt Norsk Monitor som måler verdier og holdninger i den norske befolkningen. Denne undersøkelsen gir svar på en rekke forhold vedrørende det norske folks holdninger til miljøvern og bærekraftig utvikling for å få innsikt i miljøvern i et sosiokulturelt perspektiv. Her kom det frem at fra 2003 til 2006 økte andelen av befolkningen som mener at situasjonen er alvorlig og at det er nødvendig med øyeblikkelige og drastiske tiltak om vi skal løse problemene med 8 %. Totalt var det 34 % som mente dette, mens bare 13 % mente at det ikke sto så dårlig til at det var nødvendig å gjøre noe. Så trykket på miljø kommer ikke bare fra myndighetene, men også fra opinionen.

2.6 Bransjen

Som vi har redegjort for i innledningen har renovasjonsbransjen vært i utvikling, og i de siste tiårene spesielt som følge av økt miljø- og klimafokus. Mange mener at dette kommer til å bli en av de største vekstbransjene i årene framover. Tidligere var næringsrenovasjon ofte en del av kommunal renovasjon, hvor private aktører etter hvert gikk inn og tok de delene av avfallsinnsamling som de fant økonomisk lønnsomme. Ofte var hovedvirksomheten til disse selskapene transport, og de leverte avfallet videre til for eksempel skraphandlere og etter hvert

avfallsforbrenningselskaper. Når materialgjenvinning "kom på moten" så noen selskaper også muligheten til å bygge opp egne sorteringsanlegg etc. Fra 1.7.04 ble skillet mellom husholdningsavfall og næringsavfall tydeliggjort (lovdata.no), og det er ikke lov å krysssubsidiere (dvs. la næring betale for husholdning og motsatt). Dette ble et insentiv for kommunale virksomheter å skille ut næringsvirksomhet i egne selskaper.

Økt fokus ga nye muligheter for inntjening og nye aktører kom på banen. I vår globaliserte verden, også store internasjonale aktører som Veolia og RagnSells.

Retura Norge ble startet i 2001 som en nasjonal paraplyorganisasjon, for å bidra til at lokale selskaper (ofte med kommunalt eierskap helt eller delvis) skulle kunne klare seg i den nye konkurransesituasjonen. Retura Norge er eid av avfallsselskapene, og kan sammenlignes med en interesseorganisasjon, hvor avfallsselskapene er medlemmer. Retura Norge bidrar bl.a. med å forhandle fram konsernavtaler som avfallsselskapene håndterer lokalt (retura.no). Daglig leder i Østlandet Gjenvinning er valgt inn i styret i Retur Norge fra 2005

Avfall Norge (avfallnorge.no) er en nasjonal bransjeorganisasjon for avfallsbransjen, som ble stiftet 12.6.86 (den gang Norsk Renholdsverks Forening), med medlemmer fra renovasjonsvirksomheter, som ofte har offentlig bakgrunn, mens mange private aktører er organisert i MEF (Maskinentreprenørenes Forening) og Norsk Industri. De sistnevnte arbeider aktivt for at næringsrenovasjonsselskaper skal være privat- og ikke offentlig eid.

2.7 Kunder

Alle bedrifter har avfall, dvs. at kundegrnlaget i teorien er lik alle bedrifter, private som offentlige. Siden avfallshåndtering bl.a. inneholder et transportelement, vil kundegrnlaget i praksis begrenses geografisk. Transport er en stor kilde til forurensing, spesielt blir det lagt vekt på klimaeffekten. Avfallshåndtering hevdes å ha fått større fokus hos kundene nå enn tidligere. Noen årsaker kan være krav fra myndigheter, og incentiver, krav til miljørapportering i regnskapsloven, internasjonale konsern som stiller krav til sine selskaper eller miljøsertifisering, miljøfyrtårn osv.

2.8 Konkurrenter

I oppstarten var det to lokale aktører som var de sterkeste konkurrentene. Begge var privat eid. Etter hvert har også internasjonale aktører, som Veolia og RagnSells kommet inn i markedet. RagnSells har blant annet kjøpt opp den ene av de to opprinnelige konkurrentene i

regionen. Konkurrentene holder høy miljøprofil og tilbyr bl.a. både rådgivning og materialgjenvinningsløsninger (ragnsells.no, veolia.no).

2.9 Leverandører

I tillegg til eierne er leverandørene i hovedsak transportselskaper som på anbudsbasis henter avfall hos kundene.

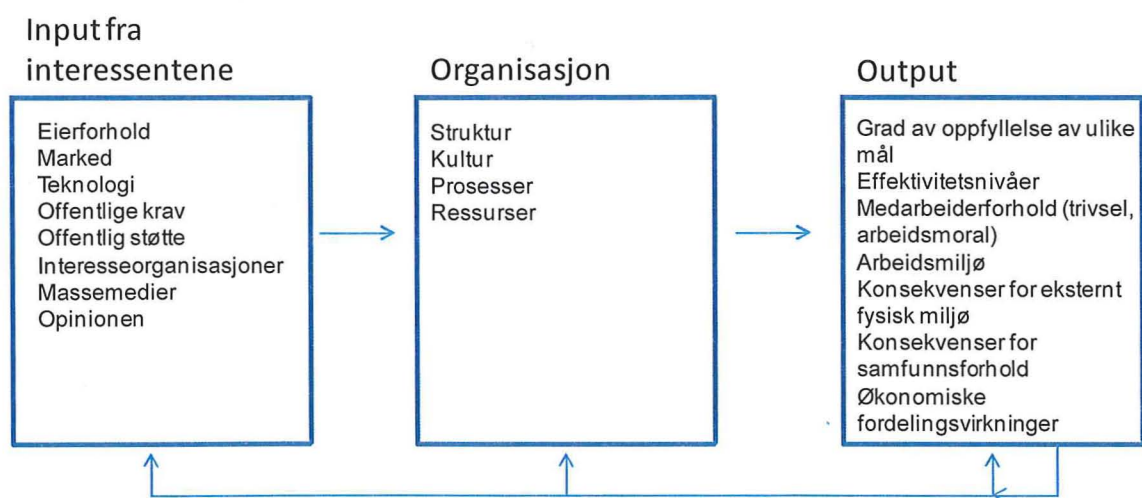
2.10 Eiere

Eiere er Hias IKS og det privateide Wilhelmsen og Sønner AS med 50 % hver. I tillegg til å ha eierinteresse som avkastning på kapital (ref. vedtatt strategi, kapittel 2.1.), er også begge eierne nedstrømselskap for Østlandet Gjenvinning AS. Dvs. at de i tillegg til å være eiere er leverandører.

3. TEORI

3.1 Teoretisk perspektiv

I innledningen sa vi at vi tar utgangspunkt i at organisasjoner er åpne systemer, og at vi vil bruke en input-output modell for å analysere empiri og teori.



Figur 5: Modell for organisasjon og omverdenen, Bakka, Fivelstad og Nordhaug (2004)

Som vi også skrev i innledningen, er det ikke sånn at modellen gir noen absolutte avgrensninger av hva som er input, organisasjon og output. Vi velger å bruke begrepet

omgivelser om det som modellen kaller input fra interessenter. Siden det er en organisasjon vi studerer synes vi det er naturlig å starte med forhold i organisasjonen. Arbeidsmiljø er i modellen tatt med som output-faktor. Grunnen er at det sees på som et resultat av organisasjonsfaktorer, og en forutsetning for videre utvikling. Vi er ikke uenige i det, men ønsker å redegjøre for konsekvenser av arbeidsmiljø sammen med andre organisasjonsfaktorer. Før vi går på elementer i modellen vil vi definere begrepene innovasjon og entreprenørskap.

3.2 Innovasjon

Det finnes flere definisjoner av begrepet innovasjon. Trott (2005) definerer innovasjon som en prosess, og da som en ledelsesprosess: *Ledelse av alle aktivitetene involvert i prosessen fra idégenerering, teknologiutvikling, produksjon og markedsføring av en ny (eller forbedret) produkt, produksjonsprosess eller utstyr.*

Rogers (2003) på sin side definerer innovasjon som *en idé, en praksis eller et objekt som oppfattes som ny av et individ eller en annen adopsjonsenhet.* Fokus her er teknologiske innovasjoner, som både består av hardware og software. Software kan være for eksempel et dataprogram, men også hvordan det skal brukes. Software begrepet trekkes så langt som at det kan være politisk filosofi, religiøs idé osv. Han er med andre ord ikke prosessorientert, men det vi vil kalle produktorientert.

King og Anderson (2002) redegjør for en definisjon fra West and colleagues hvor innovasjon er et produkt, en prosess eller en prosedyre i en organisasjon. Den må være ny i den konteksten den introduseres. Den må være planlagt. Det kan ikke være en rutinemessig forandring, og den må gi merverdi for organisasjonen. Den må en påvirkning på andre enn den personen som gjennomfører forandringen.

Vi definerer innovasjon som prosessen fra en idé om produkt eller prosess, som oppfattes som nytt for noen blir født, og til den gjennom en rekke planlagte aktiviteter blir kommersialisert og gir merverdi.

I sin bok *Et verdiskapende Norge* trekker Reve og Jacobsen (2001) frem noen felles kjennetegn for innovasjonsbedrifter. De hevder (1) at Innovasjon bygger på en relativt spesialisert kompetanse utviklet over tid. (2) Innovasjon krever vesentlige eksterne ressurser, og her mener de at en sterk næringsklynge spesielt har betydning samt tilgang til kompetanse

utenfor bedriften. (3) Sterk fokus på kommersialisering. (4) Fremragende bransjeforståelse; forståelsen for kundebehov, konkurranse samt teknologiske og markedsmessige utviklingstrekk. Det å evne og forstå hvordan næringen og bransjen vil utvikle seg er essensielt. Som regel har innovasjonsbedrifter et velutviklet system for markeds- og konkurranseovervåkning hevder de. (5) Fokus på få strategiske områder og spesialisere seg så mye at en ligger i front innen sin markedsnisje også i internasjonal sammenheng. De fremhever imidlertid at dette er en type tenkning som bryter med den generalistiske tenkningen som kjennetegner mye av dagens næringsliv.

3.3 Entreprenørskap

Trott (2005) mener at forskjellen mellom innovasjonsledelse og entreprenørskap er den individuelle entreprenørens rolle, og at entreprenørskap innebærer å starte små virksomheter og sørge for at de vokser seg store og suksessfulle. Spilling (2005) definerer entreprenørskap som prosesser knyttet til start og utvikling av nye foretak, mens entreprenøren er personen (eller personene) som organiserer denne prosessen.

Schumpeter er en av de mest innflytelsesrike teoretikere på området (Spilling 2005). Han hevdet at entreprenørskap er en grunnleggende faktor for å forklare økonomiske endringer, og han definerte dermed begrepet entreprenørskap som å gjøre nye ting eller å gjøre ting som allerede er gjort, på en ny måte.

I alle produksjonsprosesser i næringslivet kombinerer og utvikler man ressurser som man har kjennskap til, for eksempel råvarer, teknologi eller produksjonsmetoder. For å beskrive endring tok Schumpeter utgangspunkt i disse prosessene, og sa at ved endring skjer det et brudd i disse eksisterende forholdene. Det kan være at en aktør gjør noe nytt, og Schumpeter mente at dette nye innebar å utvikle nye kombinasjoner, dvs. nye måter å gjøre ting på. Personene som iverksatte endringene kalte han entreprenører. Han påpekte at nye kombinasjoner som oftest førte til etablering av nye foretak. Prinsipielt kunne dette skje ved at de samme personene startet å jobbe i den nye bedriften. Han hevdet imidlertid at det normale er at de nye ideene utvikles i nye foretak, og ikke ut fra bestående bedrifter.

I perioden fra en entreprenør introduserer et nytt konsept i et marked til andre aktører adopterer konseptet, kan det oppstå en midlertidig gevinst for entreprenøren, som Schumpeter kaller entreprenørprofitt (Sandal, 2007). Andre aktører får kjennskap til entreprenørens unike konsept gjennom informasjonsflyt i markedet, adopterer konseptet, og gevinstpotensialet for

entreprenøren reduseres. For at nye konsepter skal få innpass i markedet, må markedet ha kjennskap til det, og denne informasjonen tilflyter også konkurrentene.

3.4 Organisasjon

Det har vært gjennomført ulike undersøkelser for å se på hva som er organisasjonsmessige årsaker til at bedrifter lykkes. En av dem er meget omdiskutert innen ledelsesfaget, nemlig Peters and Watermans; *In Search of Excellence* (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug 2004). Undersøkelsen tok for seg 43 store amerikanske selskaper og man kom frem til åtte karakteristiske egenskaper ved de som var vellykket. Disse egenskapene var handlingsorientert, tett på kunden, selvstendighet og virkelyst, prestasjonsorientering, verdiorientering, en holder seg til det kjente, enkel struktur – små staber, tett og løs organisasjon.

Struktur, prosesser, læring og kultur er fire helt sentrale emner i organisasjonsfaget, og de henger nøye sammen. For å drive innovasjon legger forskerne vekt på en del faktorer knyttet til disse emnene. Vi har valgt å trekke ut innovasjonsteori på områdene (1) kompetanse og læring, (2) struktur, og (3) kreativt klima.

3.4.1 Struktur

Ordet kommer av det latinske ordet "structura" som betyr sammenføring, oppmuring eller bygningsmåte (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004). Jacobsen og Thorsvik (2005) beskriver organisasjonsstrukturen som bedriftens skjelett, og sier at den gir form og angir hvilke formelle krav som stilles til medlemmene i organisasjonen. Organisasjonskartet er et uttrykk for strukturen hevder de.

Det er to sentrale elementer i en organisasjonsstruktur i følge Jacobsen og Thorsvik (2005), hvor hovedhensikten er å påvirke atferd i en bestemt retning; (1) arrangementer for arbeidsdeling (spesialisering) og (2) arrangementer som skal styre de ansatte i organisasjonen til å koordinere mellom deloppgaver. Hvorvidt det er et samsvar mellom den formelle strukturen og det som skjer kan være ulikt fra en organisasjon til en annen.

I de senere årene har man gått mer bort fra den mer formelle strukturen, og organisert mer ut fra prosess og strategier. Det finnes imidlertid lite forskning på den type struktur som er optimal for å drive innovasjon (King and Andersson 2002), men enkelte forskere har funnet noen trekk. Fokus på effektivitet, kostnadskontroll og utvikling av gode rutiner går inn under

det Tushman (2003) kaller for prosessledelsesteknikker, som han sier er positivt i forhold til inkrementelle innovasjoner, men ikke i forhold til radikale innovasjoner. Ekvall (1996) viser tilsvarende til at sentralisering og formalisering korrelerer negativt i forhold til kreativt klima. Han viser også til at undersøkelser kan tyde på at det å ha god struktur i selskapet er positivt for inkrementell innovasjon. Både Ekvall (1996) og Mathisen (2005) mener imidlertid at klarhet i forhold til mål er positivt for innovasjon.

Det finnes en del kunnskap om hvilke betingelser som er viktige for å fremme kreativitet i arbeidslivet. Dette vil vi komme tilbake til. Store og hierarkisk oppbygde bedrifter eller organisasjoner, som vi kjenner med stor grad av overvåkning og rapportering ovenfra, er ikke de mest gunstige i så måte. (Kaufmann, 2006). Desentralisering og mer teamorganiserte strukturer, eller det Kaufmann betegner som "organiske" styreformer, gir gode betingelser for å fremme kreativiteten i arbeidsmiljøet.

Det stilles mange krav til organisasjonsstrukturen. Det er viktig at den er smidig slik at den løser organisasjonens hovedoppgaver, den bør imøtekomme de ansattes behov, den bør reagere raskt på endringer i omgivelsene og den bør være rimelig i drift (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug 2004). Alle disse kravene vil trekke organisasjonen i ulik retning, og det finnes ingen perfekt passform.

3.4.2 Kultur

Schein (Marthinsen, 2004) definerer organisasjonskultur som felles oppfatninger av og syn på gruppens plassering i forhold til omverdenen, forestillinger om tid og rom, menneske hensyn og forholdet mellom mennesker. Kulturen er bedriftens særegne måte å oppfatte ting på, vurdere ting på og gjøre ting på.

Marthinsen (2004) hevder at et av de viktigste kulturelementene i dagens organisasjoner er oppfatninger om hvilken kompetanse organisasjonen har som skiller den fra andre organisasjoner. Han påpeker at kulturen i nye og vellykkede organisasjoner oftere er sterk og bidrar til organisasjonens suksess, og fordi gamle medlemmer ofte overfører kulturen raskt til nye medlemmer. I tillegg er ofte grunnleggeren av organisasjonen fremdeles til stede i selskapet. Vedkommende symboliserer og forsterker kulturen. Når andre enn grunnleggeren kommer inn i lederposisjoner kan kulturen bli mer ubevisst og mindre uniformert.

Flere undersøkelser viser at organisasjonskultur kan være en viktig faktor for suksess

(Jacobsen og Thorsvik, 2002). Kotter og Heskett utviklet en indeks hvor de klarte å måle organisasjonskulturens relative styrke i 207 amerikanske bedrifter. Deretter relaterte de sterke og svake kulturer til økonomiske prestasjoner over tid, konkluderte med at sterke bedrifter med en sterk kultur hadde bedre økonomisk resultat enn de med svake kulturer. Collins og Porras så i sin undersøkelse på bedrifter som var de mest fremragende i sin bransje, og kom frem til at disse hadde som fellestrekk det de kaller "kjerneideologi". Med andre ord sto organisasjonskulturen sterkt.

Organisasjonskultur og tillit henger også nøye sammen i følge Jacobsen og Thorsvik (2002). For organisasjoner er spørsmålet om tillit avgjørende for hvordan man organiserer forholdet til ansatte og eksterne aktører. Klarer man å skape gjensidig tillit mellom partene vil dette virke som en "lavkostnadskontroll" og prosessene vil fungere mer effektivt. Tillit resulterer også ofte i økt delegering, og slik kan ressurser utnyttes bedre. Når det gis rom for den enkelte til å utvikle de sosiale relasjoner rundt arbeidsoppgavene fører dette også ofte til at organisasjonen blir bedre i stand til å fornye seg organisasjonsmessig (Jacobsen og Thorsvik 2002). En forutsetning for tillitt er i følge Fukuyama (Jacobsen og Thorsvik, 2002) at personene i organisasjonen har sosial kapital. Med dette menes at de evner å jobbe sammen mot felles mål og interesser fremfor sine egne. For å få til dette mener han at det er viktig at ansatte vender seg til moralnormen i organisasjonen, og er ærlige, pålitelige og lojale.

3.4.3 Arbeidsklima

En organisasjons klima kan sies å være et resultat av kulturen i selskapet. Klima er dermed et smalere begrep og omfatter en samlet oppfatning av arbeidsmiljø, motivasjon og know how (Storhaug Hole, 2007). I Gro Ellen Mathisens studie (2005) defineres arbeidsklima som en kombinasjon av organisatoriske karakteristikk og subjektiv persepsjon.

Faktorer som fremmer kreativitet og innovasjon

Flere studier har tatt for seg hvilke faktorer som gir et kreativt og innovativt arbeidsklima. Mathisen (2005) definerer kreativitet som *the production of novel and useful ideas in any domain*, og innovasjon som *the successful implementation of creative ideas within an organization*. Selv om dette indikerer at innovasjon og kreativitet er to forskjellige ting har vi valgt å vurdere det dit at det som er positivt for kreativt klima også er positivt for innovasjon.

Göran Ekvall (1996), som er kjent for å forske på kreativitet innenfor arbeidsmiljø og

organisasjoner, har i sin CCQ trukket en link fra kreativt klima til innovasjonsevne, ved å vise at det kreative klimaet utgjør en vesentlig forskjell mellom den innovative og den stagnerte organisasjonen. Han viser også til at lederen har avgjørende betydning for det kreative klimaet. Videre har han sett på hvilke dimensjoner ved et arbeidsmiljø som er særlig gunstig for utvikling av kreativitet hos de ansatte. Han kom frem til følgende ti faktorer: utfordringer, frihet, idéstøtte, tillit, livlighet, lekenhet, debatt, fravær av personlige konflikter, risikotoleranse og idétid.

Mathisen (2005) undersøkte i sine studier hvilke faktorer som fremmer det kreative klimaet i grupper og kom frem til fire forutsetninger; Tydelige og felles målsetninger, trygghet i gruppen og toleranse for å fremme nye idéer, støtte fra teammedlemmer og ledelsen, og oppgaveorientering. En studie som er pågående og gjøres av doktorgradsstipendiat Kristin Woll (2008) har foreløpig kommet frem til følgende faktorer: (1) Autonomi, Opplevelse og kontroll av eget arbeid, (2) Utfordringer, (3) Samarbeidsklima, sosiale og samarbeidsmessige forhold (4) Arbeidspress, følelse av et visst arbeidspress, (5) Støtte, fra ledelse, kolleger og organisasjon. Hun undersøker hva som hemmer og fremmer kreativitet og innovasjon med Eidsiva as som case.

Slik vi tolker forskningen er det flere fellestrekk i studiene, selv om de er beskrevet med forskjellige ord. Både utfordringer, ansvar, støtte og trygghet går igjen som begreper. Shally (2004) hevder også at tillitt og støtte vil øke kreativiteten i grupper, mens en kontrollerende ledelse vil redusere kreativiteten. Flere forskere bl.a. Ekvall (1996) har også vist til at humør og godt samspill i gruppen er viktig for å skape kreative prosesser,

3.4.4 Kompetanse

Med bakgrunn i globaliseringen og den raske utviklingen i samfunnet ser vi at konkurransen øker i flere bransjer og omstillinger i virksomheter blir mer påtrengende. Dette stiller større krav til at virksomhetene evner å kontinuerlig oppdaterer sine kunnskaper på individ, gruppe og organisasjonsnivå (Kaufmann og Kaufmann, 2003). De siste ti årene har særlig betydningen av kompetanse blant de ansatte fått en økt betydning. Det kommer blant annet frem av en undersøkelse som har tatt for seg utvalgte ressursers betydning for verdiskapningen i en bedrift at kompetansen i ledelsen har størst betydning (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004). Deretter kommer kunderelasjoner, ansattes kompetanse, bedriftskulturen og bedriftens renommé. Kaufmann og Kaufmann (2003) hevder også at det er

kompetansenivået i de menneskelige ressursene på arbeidsplassen som er utslagsgivende for bedriftens konkurranseevne.

Intellektuell kapital

Intellektuell kapital vil alltid være essensielt for en bedrift. Med intellektuell kapital menes de immaterielle verdiene i et foretak. Kjerneverdien her er den begavelsen som finnes i hvert individ, også kalt bedriftens humankapital (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004).

Organisasjonens intellektuelle kapital deles ofte inn i tre områder: 1. organisatoriske, 2. kundekapital, og 3. menneskekapital.

Den organisatoriske kapitalen dreier seg om organisasjonens arbeidsprosesser, de rutiner og systemer som er utviklet og ulike typer eiendomsrettigheter. Kundekapitalen er den kundedatabasen og de kunderelasjonene selskapet besitter. I tillegg omfatter det selskapets renommé og produkter, noe som hovedsakelig er lokalisert utenfor bedriften. Dette avhenger av bedriftens produkt og tjenestekvalitet, og er også et resultat av bedriftens kompetanse over en lengre periode (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004). Den menneskelige kapitalen er kompetanse i form av kunnskap, evner og talent, samt den individuelle energi og motivasjon den enkelte besitter. Alle disse områdene henger naturlig nok nøye sammen, og avhenger av hverandre.

Organisasjonens kompetanse

Organisasjonens kompetanse er en form for kollektiv kompetanse som betegner hva bedriften er i stand til å gjøre (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004). Tar vi utgangspunkt i begrepet kompetansebase innebærer det de ansattes kompetanse, felleskompetanse i grupper og enheter som ikke kan føres tilbake til enkeltindivider (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004). Hjertø (Marthinsen, 2004) definerer et team som en spesiell type arbeidsgruppe hvor *optimal løsning av oppgaven krever at gruppedeltakere må samarbeide i et felles nettverk, hver gruppedeltaker er kollektivt ansvarlig for gruppens eksterne leveranser og deltakernes trivsel og utvikling alltid er selvstendige delmål.*

Ser vi på felleskompetansen i en virksomhet er det flere ting som er viktig for å få til et godt team. Hjertø hevder at det er viktig at teammedlemmene har tilstrekkelig utdannings- og

erfaringsmessig kompetanse for å innfri mandatet. For å dekke kompetansebehovet er det også viktig at det den enkelte bringer inn av kompetanse ikke overlapper med en annen, men utfyller de andre. På den annen side er det viktig at teamet er minst mulig, så man må finne balansen mellom små og kompetente nok team (Marthinsen, 2004).

Organisasjonen kan også skaffe seg kompetanse gjennom eksternt samarbeid. Bakka, Fivelsdal og Nordhaug (2004) mener bruk av kompetansebaser er fremvoksende og en del av den nettverksøkonomien som vi ser gjennom allianser, samarbeidsegenskaper og samarbeid på avgrensede områder med konkurrenter. En slik kompetansebase gir bedriften større fleksibilitet enn om den fokuserer på den kompetansen som allerede er i organisasjonen.

Individuell kompetanse

White definerer kompetanse *som individers kapasitet til å mestre krav de stilles overfor fra omgivelsene* (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004 s. 289). Bakka, Fivelsdal og Nordhaug (2004) definerer kompetanse som kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre et arbeid. Sosial kompetanse eller emosjonell intelligens er også en del av et individs kompetanse. Kaufmann og Kaufmann (2003 s. 91) definerer emosjonell intelligens som: *Evne til å forstå egne og andres følelser, samt å kunne reagere på en følelsesmessig hensiktsmessig måte.*

Det hevdes at så mye som 70-80 % av medarbeideres innsats i dagens organisasjoner består av intellektuelt arbeid, og at det er det individuelle arbeidet som hver medarbeider gjør som avgjør hvor godt organisasjonen fungerer (Jacobsen og Thorsvik, 2005). Siden undersøkelser tyder på at indre motivasjon, som er behov for selvbestemmelse og kompetanseopplevelse, er viktigere enn ytre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2004), kan muligens dette være en forklaringsfaktor.

3.4.5 Styret

Iflg. Huse (2003) har styret tre funksjoner; kontroll, strategi og service. Sætersmoen (2007) sier at styrets rolle først og fremst er av prinsipiell og strategisk art, men at styret også kan innta en mer operasjonell rolle for å komplettere ledelsen. Om hva som kjennetegner et godt styre sier hun at det skal være uavhengig, ha god sammensetning av personlighetstyper, relevant faglig kompetanse og bredde i erfaring, medlemmer med vilje og anledning til å bruke tid på styrevervet. Når det gjelder uavhengighet sier hun bl.a. at rådgivere til selskapet

ikke bør sitte i styret, unngå overvekt av partsrepresentanter og unngå kritisk "lydhørhet" overfor ledelse/eier. Hjertø (2008) sier om eierinvolvering i styret, at det å fokusere på egen bedrifts nytte er negativt. Både Sætersmoen og Hjertø hevder at bransjekunnskap og operasjonell forståelse i styret kan være viktig. Huse (2003) mener at styret heller ikke kan ha så nær knytning til ledelsen at styret motiveres ut fra ledelsen og ikke eierne, og at styret er avhengig av å bli bemyndiget både fra eier og fra ledelse.

Huse (2003) ser styret ut i fra situasjonsbestemt teori. Det innebærer at man skal være forsiktig med å utarbeide generelle og veldig spesifiserte koder for godt styrearbeid. Livssyklusfase, bransje og eierstruktur er viktige sider ved konteksten styret er i og må ta hensyn til. Huse (2003) sier om styrets rolle i bedrifter i etablering og vekst bl.a. at i joint ventures, vil styret ha en aktiv rolle som et koordineringsorgan mellom eierinteressene. I denne type styrer vil oftest eierinteressene være representert i styret, og eierne vil gjennom sin påvirkning i styret påse at den daglige ledelsen, følger den enkelte eierbedrifts interesser. Ved nyetablering kan det forventes at styrene bruker mer tid og engasjement enn i veletablerte foretak. Styret bør kunne bidra til at strategiene utvikles, samtidig som styret formelt sett har det endelige ansvar for at bedriften har klare mål og strategier. Det er videre mange usikkerhetsmomenter ved virksomheten, som styret bør følge opp gjennom kontroll og service. Styrets legitimeringsfunksjoner kan også være viktige i forbindelse med etableringer. Nye kontakter skal skaffes, og da kan det være viktig for bedrifter som ennå ikke har opparbeidet noe renommé eller tillit i markedet, å kunne vise fra styremedlemmer som gir denne tilliten.

3.4.6 Ledelse

Før vi tar for oss ledelse og lederegenskaper, vil vi vise til forskning på toppleders betydning. Statsvitenskapelige og organisasjonsteoretiske fagområder hevder at toppleders betydning er overdrevet. Kaufmann og Kaufmann (2006) hevder videre at tidligere undersøkelser har støttet dette synet, mens nyere undersøkelser av betydning av lederskifter, viser at ledelse kan ha betydning for en organisasjons økonomiske suksess. Lord og Maher (Kaufmann og Kaufmann, 2006) har kommet fram til noen betingelser som påvirker betydningen av ledelse:

- Ledelsesfaktoren er mer betydningsfull på toppledernivå enn på mellomledernivå
- Effekten er liten rett etter et lederskifte, men større etter noen år
- Karismatiske ledere oppnår bedre økonomiske resultater enn mindre karismatiske

ledere i perioder preget av turbulens og høy usikkerhet – og motsatt

Østlandet Gjenvinning AS har vært inne i en periode som må sies å være preget av turbulens og høy usikkerhet, og vi har derfor festet oss ved karismatiske ledelse, eller transformasjonsledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2006).

Karismatisk ledelse er en type ledelse som bidrar til gode resultater gjennom å skape begeistring hos medarbeidere med økt motivasjon, tilfredshet og ytelse som konsekvens. Karismatiske ledere lager visjoner, planer og handlingsstrategier for å nå fram til et på forhånd godt formulert mål. Målet er knyttet mot aksepterte verdier, og ”tilhengerne” identifiserer seg med grunnideene for strategiene og blir inspirert av målet. Karismatiske ledere er villige til å ta risiko (Kaufmann og Kaufmann, 2006). Karismatiske ledere kan både være etiske og uetiske (eks. Hitler). Typiske egenskaper hos karismatiske ledere er høy selvtillit, omsorg, kommunikasjon, sosial intelligens og dyktig til å manipulere inntrykk (Kaufmann og Kaufmann, 2006).

En annen viktig lederegenskap er emosjonell intelligens, som vi har gjort rede for tidligere. Goleman (2004) hevder at ledere, spesielt toppledere, som gjør stor suksess karakteriseres av høy grad av emosjonell intelligens. Det er kritiske røster til hvorvidt denne påstanden er godt nok vitenskapelig bevist (Kaufmann og Kaufmann, 2003), men det bestrides ikke at emosjonell intelligens har en betydning i ledelse. Sider av emosjonell intelligens er selvinnsikt, selvkontroll, motivasjon, empati og sosiale ferdigheter (Goleman, 2004).

Det at vi forholder oss til et åpent systemperspektiv har også konsekvenser for ledelse (Storhaug Hole, 2008). Tilpasning til omgivelsene blir en sentral funksjon. Tilpasning skjer gjennom analyse av tilbakemeldinger og krav, som igjen fører til justering av rutiner, praksis og normer for atferd. Organisasjonen ser etter idéer og løsninger i omgivelsene, og søker alliansepartnere i omgivelsene.

Vi vil til slutt ta med noen teoriutsnitt om faktorer det er viktig at organisasjonen er bevisst på, og vil komme tilbake til dette i drøftingen. Kaufmann og Kaufmann (2006) skriver om et fenomen som heter ”suksessfellen”. Bedrifter som lykkes med en strategi eller lignende kan bli hengende fast i mønstre. I dagens samfunn, hvor endringer skjer svært raskt, kan dette føre til at konkurrenter finner nye bedre løsninger uten bedriften klarer å henge med. Et annet fenomen er gruppetenkingsfenomenet (GTF), noe som innebærer at en gruppe blir mer opptatt av konsensus, dvs. det å være enige, enn kvalitativ problemløsning. Utløsende faktorer

kan være sterkt gruppesamhold, sterk lederskap, ustrukturert problem, press på løsninger, tunnelsyn (Kaufmann og Kaufmann, 2006). En måte å unngå GTF på er å la en person være ”djevelens advokat”, som utfordrer til gruppen.

3.5 Omgivelser

3.5.1 Diffusjonsteori

Begrepet diffusjon kan knyttes til Rogers (2003) teori om hvordan nye idéer og ny praksis spres i et samfunn. Forutsetningene for diffusjon er at det eksisterer en innovasjon som blir kommunisert gjennom gitte kanaler over tid mellom medlemmer i et sosialt system. Innovasjonen behøver ikke objektivt sett være ny, men må føles ny for individet. Hvor ny innovasjonen føles, bestemmer individets reaksjon på den. Parallellen vi trekker til vår oppgave er at kildesorteringskonseptet spres fra husholdninger til næringsliv i regionen, og innovasjonen er innføring av kildesortering i næringslivet. Hovedspørsmålet i teorien er hvor lang tid det tar før en innovasjon blir adoptert, og hva som påvirker den totale tiden.

Rogers (2003) ser på beslutningsprosessen i forhold til å adoptere en innovasjon eller ikke hovedsakelig som en aktivitet som inkluderer informasjonssøking og informasjonsprosessering, hvor målet er å redusere usikkerhet om fordeler og ulemper ved innovasjonen. Forhold som bestemmer hvor fort en innovasjon lar seg adoptere er iflg. Rogers (2003): Om individet oppfatter at innovasjonen (subjektivt) er en fordel, om individet oppfatter innovasjonen å være i tråd med verdier og normer, om individet oppfatter at innovasjonen er vanskelig å forstå og bruke, om innovasjonen kan prøves ut i liten skala og om innovasjonen er synlig.

I diffusjonsteorien er selve **kommunikasjonsprosessen** et viktig element i forhold til om et forsøk på å implementere en innovasjon blir vellykket eller ikke. Kommunikasjonsprosessen består av den eller de som kjenner til innovasjonen, den eller de som ikke kjenner til innovasjonen og en **kommunikasjonskanal** som forbinder dem.

Massemedia er mest effektivt for å nå mange, mens interpersonale kanaler er mest effektivt for å overbevise individet til å akseptere en ny idé. Rogers (2003) hevder at de fleste individer ikke hovedsakelig evaluerer innovasjoner basert på objektive kriterier, men på subjektive kriterier. Diffusjon blir derfor i høy grad en sosial prosess. Fordi partene i kommunikasjonsprosessen ikke er like, for eksempel i forhold til teknisk kompetanse, sosial

status etc., blir kommunikasjonen vanskeligere, og Rogers (2003) introduserer betydningen av hvordan endringsagenten opptrer som viktig for om forsøket på innovasjonsspredning blir vellykket eller ikke.

Tidsdimensjonen i diffusjonsteori handler om tiden fra et individ eller en adopsjonsenhet får kjennskap til innovasjonen til innovasjonen blir akseptert eller avvist. Interpersonale nettverk med likemenn trekkes fram som viktig for at individet skal gjøres i stand til å vurdere fordeler og ulemper med innovasjonen for egen anvendelse, spesielt subjektive evalueringer fra andre individer. Beslutningsprosessene er mer komplisert når det er snakk om organisasjoner enn individbasert.

Det **sosiale systemet** er her interrelaterte enhet som er engasjert i felles problemløsning for å oppnå et felles mål (Rogers 2003). Det kan være individer, uformelle grupper, organisasjoner og subsystemer. Kommunikasjonsmønstre og normer i det sosiale systemet påvirker muligheten for diffusjon av en bestemt innovasjon. Hvor nært knyttet medlemmene i det sosiale systemet er, formelt eller uformelt gjennom for eksempel nettverk, påvirker hvor stor effekt kommunikasjon medlemmene i mellom har.

3.5.2 Teknologioverføring

Trott (2005) introduserer begrepet teknologioverføring. Teknologioverføring inkluderer overføring av ideer, kunnskap og informasjon fra en kontekst til en annen, og blir også kalt kunnskapsoverføring. Teknologi kan være et produkt, en prosess, teknisk kompetanse eller hvordan ting gjøres. Ofte brukes begrepet i forhold til teknologi fra forskningsinstitusjoner til kommersielt bruk. Vi vurderer det sann at det er skjedd en teknologioverføring fra Hias til Østlandet Gjenvinning.

Fordeler med aktiv bruk av teknologioverføring kan være mange; gjøre business ut av noe andre allerede har betalt utviklingen av, få tilgang til teknologi som er vanskelig å kopiere, osv. Trotts (2005) kaller dette "organisasjonsarv" – kombinasjonen av organisasjonens kompetanse og struktur over tid, som kan være svært vanskelig å kopiere. Denne "arven" kan gi bedrifter et konkurransefortrinn. Det er mange måter å overføre teknologi på, som lisensiering, forskningsparker, innleie av kvalifisert arbeidskraft og bruk av konsulenter. Innleie av kvalifisert arbeidskraft, dvs. arbeidskraft som har kunnskap om den teknologien organisasjonen har bruk for, er en av de raskeste måtene å få tilgang til ønsket teknologi på. Teknologioverføring kan møte problemer, spesielt fordi det sjelden er overføring av en enkelt

gjenstand (eksempelvis) som er saken. Det som skal overføres kan ses på som en kombinasjon av kunnskap, ferdigheter og organisasjon. Hvordan motagende organisasjon tar i mot overføringen er ett problem. Spesielt nevnes NIH-syndromet (not invented here) (Trott 2005). Trott (2005) legger vekt på viktigheten av at organisasjonslæring; få til at den nye overførte teknologien blir en del av den mottagende organisasjons nye liv.

3.5.3 Strategiske allianser

En strategisk allianse kan defineres som *en avtale mellom to eller flere partnere om å dele kunnskap eller ressurser, som kan være fordelaktig for alle involverte parter* (Trott 2005 s. 211). Ifølge Trott (2005) er det etter hvert vanligere at selskaper forlater idéen om å gjøre alt alene og at strategiske allianser kan være det viktigste konkurransefortrinnet i dette århundret. Gjennom å danne en strategisk allianse kan partnere bl.a. utnytte hverandres komplementære kompetanse og teknologi. Partnerne kan oppnå større gevinst sammen enn de kunne fått til alene. Tilgang på kapital kan også være en årsak til ønsket om å inngå strategiske allianser. I en globalisert verden, hvor store internasjonale aktører er med å kjempe om tilgang i markeder, kan det være vanskelig eller urealistisk for én aktør å skape konkurrerende konsepter alene. I avfallsbransjen er RagnSells og Veolia to eksempler på internasjonale aktører som mindre norske avfallsselskaper kan ha problemer med å konkurrere mot.

Nærings- og handelsdepartementet snakker om konkurranseevne, som gir følgende definisjon: *Konkurranseevne beskriver forutsetningene for å opprettholde og øke den økonomiske verdiskapingen over tid; på bedriftsnivå, næringsnivå og nasjonalt nivå. Konkurranseevnen avhenger av konkurranseposisjon og evne til innovasjon og omstilling; på nasjonalt nivå også at full ressursutnyttning og langsiktig balanse i økonomien sikres* (NOU rapport 2001, regjeringen.no).

Evnen til å skape nye organisatoriske konsepter for (1) produksjon, (2) distribusjon eller markedskontakt, (3) teknologiske løsninger for prosesser eller produkter eller (4) nye ledelsesformer som kan utnytte kunnskap og kompetanse til en kundetilpasset fleksibel produksjon, trekkes fram som viktig for konkurranseevnen.

Strategiske allianser kan ta mange former (Trott 2005), som uformelle samarbeidsformer, formelle organisasjoner, nettverkssamarbeid og industriklynger. For vår analyse er det ikke viktig å sette et presist navn på samarbeidet, men av de formene som Trott (2005) trekker fram, er det joint venture som er nærmest. Hensikten er ofte å få en organisasjon ”opp og stå”.

Joint venture benyttes typisk som samarbeidsform på tidsbegrensede prosjekter.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet skriver om joint venture at det kjennetegnes ved at 1) partene deltar i styringen av samarbeidet og har sterkere tilknytning til driften enn vanlig i aksjeselskaper. 2) at samarbeidet kan organiseres som et aksjeselskap med deltakerne som aksjeeiere. 3) at det er opprettet en eieravtale som regulerer deltakernes rettigheter og plikter i samarbeidet (NOU rapport, 1996, regjeringen.no). Selv om strategiske allianser kan være positivt kraftfulle, er det ikke gitt at samarbeidet er vellykket. Trott (2005) beskriver en undersøkelse blant 900 joint venture selskaper, hvor under 50 % av deltakerne rapporterte at samarbeidet hadde vært vellykket. Noen fallgruver kan være at det oppstår konkurranse istedenfor samarbeid, at det oppstår konflikter som uenighet om mål, kulturkollisjoner, kompetanselekkasje osv. Trott (2005) trekker videre fram noen forhold som kan hindre at uheldige konsekvenser oppstår:

- Vurdere hvilken forretningsrisiko et samarbeid innebærer
- Vurdere hvilken verdi partnerskapet vil ha
- Avsette ressurser til planlegging og videre nettverksbygging, også sosialt
- Alle parter må også bidra like mye og få like mye igjen for samarbeidet
- Kommunikasjon, deling av data og felles målsettinger
- Særlig når det gjelder faren for konkurranse, skader det ikke med skriftlige avtaler som regulerer dette forholdet
- Hvor tett samarbeidet er
- Behovet for åpenhet og informasjonsdeling krever tillit

3.5.4 Faktorer som har betydning for kjøpere i bedriftsmarkedet

Det er mange faktorer som spiller inn når en bedrift skal ta beslutning om kjøp. Noen mener at det er de økonomiske faktorene som spiller inn, dvs. at kunden er opptatt av pris, best produkt eller best service. Andre hevder at det er psykologiske faktorer som personlige tjenester, oppmerksomhet og risikoreduksjon som betyr mest (Kotler, 1998). I en virkelig verden har begge en betydning. Ofte er det slik når det er liten forskjell på produktene legger kjøper i større grad vekt på den personlige servicen. Er det derimot forskjell på tilbudene vil innkjøper i større grad bli ansvarliggjort i sitt valg og de må dermed ta mer hensyn til økonomiske faktorer.

Webster og Wind (Kotler, 1998) har delt inn påvirkningsfaktorene i fire hovedgrupper (1) bedriftsinterne, (2) bedrifts eksterne, (3) mellommenneskelige, og (4) individuelle forhold.

Når det gjelder de bedriftsinterne forholdene så har hver enkelt bedrift spesielle målsetninger, retningslinjer, systemer og prosedyrer, i tillegg til organisasjonsforhold. Tidligere hadde innkjøpsavdelingen lavstatus i lederhierarkiet. I den senere tid derimot har innkjøpsfunksjonen blitt oppgradert, blant annet på grunn av inflasjon og knapphet i enkelte råvarer. Fra å kjøpe inn det som alltid ga lavest kostnad har det blitt mer fokus på å kjøpe for å oppnå den beste verdien fra færre og bedre leverandører. Med stadig mer kompetente personer i innkjøpsavdelingene blir også kompetansekravene til dem som skal markedsføre og selge inn produkter stadig viktigere (Kotler, 1998). Når det gjelder konsern så har divisjonene tradisjonselt sett handlet inn hver for seg. Nå ser man imidlertid at stadig flere sentraliserer avtalene sine, noe som gir dem større innkjøpsmakt og ofte mer økonomisk gunstige avtaler.

Bedriftens innkjøp påvirkes også i stor grad av eksterne forhold som konjunkturer og konjunkturutsikter, rentenivå og tilbud og etterspørsel. Teknologiske, politiske og konkurransemessige forhold i samfunnet har også stor innvirkning. Eksempel på politiske forhold er at regjeringen i 2001 kjørte pilotprosjektet "grønn stat", som innebar at ti statlige bedrifter skulle drive med miljøledelse. Fra 2005 ble et enkelt miljøledelsessystem innført i alle statlige etater. På bakgrunn av dette har man blant annet iverksatt tiltak for å redusere avfallsmengden gjennom en innkjøpspolitikk som tar sikte på redusert forbruk. Dette har også fått innvirkninger på bygg og anleggsbransjen. Det offentlige kjøpte i 2004 omrent 30-40 % av alle varene i bransjen og kunne derfor som krevende kunde påvirke bransjen (NHO, 2004). Det fins flere eksempler på at en bevisst innkjøpspolitikk kan ha stor effekt, blant annet for kan vi nevne produktmerking for eksempel Svanen, eller miljøsertifisering som eksempelvis ISO og Fyrtårn.

Det mellommenneskelige aspektet og de individuelle faktorene har også innvirkning på kjøpergruppen. Hver enkelt person i beslutningsprosessen for kjøp har sine personlige motiver og preferanser. Ingen kjøpere er like og det blir opptil selger å finne en riktig måte å håndtere kunden på. Dette argumentet finner vi også i Rogers (2003) diffusjonsteori.

Ellen Hertzberg (2007) hevder at for å oppnå kundelojalitet er det nødvendig å selge seg inn med "tre produkter"; (1) det fysiske produktet, (2) det funksjonelle produktet, og (3) det menneskelige produktet, og det er viktig å tenke på at et innkjøp er ikke avsluttet før man ser hvordan produktet fungerer og hvordan leverandøren oppfyller forpliktelsene (Kotler, 1998).

3.5.5 Merkevarebygging

For en bedrift gjelder det å vinne oppmerksomhet ute i markedet, og tillit til kundene slik at man oppnår lojalitet. I en slik setting mener Ellen Hertzberg (2007) at det er viktig at bedriften har fokus på merkevarebygging. Hun beskriver merkevarebygging som bygging av bedriftens renommé eller omdømme. Omdømme kan sies å være en vurdering eller bedømmelse av en organisasjon, og kan derfor reflektere et historisk inntrykk og tidligere observerte identitetsholdepunkter og erfaringer med en organisasjon (Dowling, 1994). Berens og Van Riel (2004) mener det er tre retninger innen omdømmeforskning; (1) omdømme som sosiale forventninger, (2) omdømme som personlighet og (3) omdømme som tillit. De sosiale forventningene går ut på at en bedrift utfører handlinger ut fra samfunnets og kunders forventninger for å ivareta omdømmet sitt. Et eksempel er at flere bedrifter har en SCR (Sosial Corporate Responsibility) strategi. SCR beskriver en forventning om bedriftens rolle ut mot samfunnet og om bedriften fremstår som miljøvennlig, samfunnsengasjert og har fokus på hva kunden tenker om bedriften. Begrepet personlighet blir ofte brukt som en metafor i organisasjonssammenheng. Omdømme som tillit anser vi som den viktigste faktoren for Østlandet Gjenvinning. Denne dimensjonen er knyttet til oppfatninger om bedriftens ærlighet, pålitelighet, velvilje og gavmildhet (Berens og Van Riel, 2004).

For å oppnå et godt renommé/omdømme må man skape et positivt bilde, sørge for at man blir gjenkjent, skape en identifikasjonsfaktor, stolthet internt, skille seg fra konkurrenter samt være synlig med en tydelig avsender. Hertzberg (2007) påpeker at merkevarebygging er en langsiktig prosess som krever standhaftighet og mot. Det er viktig å verne om verdiene, samt gode og tillitsvekkende referanser. Med andre ord så må man bygge en ønsket plattform for fremtiden. I en slik prosess er valg av merkenavn viktig. Et godt merkenavn kan være vanskelig å finne og det bør helst tilfresstille noen krav. Det bør antyde noe om produktets fordeler, det bør antyde noe om egenskaper ved produktet, det bør være lett å uttale, lett å kjenne igjen samt lett og huske. I tillegg bør det være litt spesielt (Kotler, 1998). Målet er å få kundene til å assosiere noe så sterkt og positivt med merkevaren at de ikke engang vurderer kjøp fra konkurrenten (Hertzberg, 2007).

4. METODE

4.1 Valg av forskningsdesign

Ved gjennomføring av en undersøkelse, må det gjøres mange overveielser og valg. Det å ta stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og *hvordan* undersøkelsen skal gjennomføres, blir ofte omtalt som *forskningsdesign*. Valg av forskningsdesign og metode bestemmes generelt sett av målet for forskningsspørsmålet og studiens ressursmessige rammer.

Vi har som mål å finne ut av noe vi vet lite om, men vi har noen vage antakelser på bakgrunn av det vi har lært gjennom studiet og kjennskap vi har til selskapet og bransjen. I vårt forskningsspørsmål stiller vi spørsmål om hva som er mulige årsaker til Østlandet Gjenvinnings suksess. Vi ønsker å få kunnskap om hvilke suksessfaktorer utvalgte aktører tror har hatt betydning, som vi så vil sammenligne med faktorer som tidligere forskning peker på som positivt for en vellykket innovasjonsprosess. På denne måten kan Østlandet Gjenvinning få en pekepinn på hva de har gjort, bevisst eller ubevisst, for å komme dit de er i dag. Slik håper vi både bedriften og eierne, og forhåpentligvis andre, kan dra nytte av de funn vi gjør i vår studie.

Siden vi er ute etter årsaker til at Østlandet Gjenvinning har gjort suksess, mener vi at vi har et eksplorerende forskningsspørsmål. Vi velger videre et intensivt design i form av en case-studie fordi vi ønsker å få en dypere forståelse for hvilke faktorer som har bidratt til suksessen. Her ønsker vi å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig. Dette egner seg godt når man er spesielt interessert i en hendelse, slik som vi er, og for å finne ut hva som er spesielt ved denne bedriften og dens suksess (Jacobsen, 2005). Til hjelp i analysen vil vi ha bruk for faktaopplysninger, og deler av oppgaven er derfor av beskrivende karakter.

4.2 Datainnsamlingsmetode

Valg av datainnsamlingsmetode innebærer å finne den fremgangsmåten som er best egnet for å kartlegge virkeligheten (Jacobsen, 2005). Den undersøkelsesmetoden vi velger bestemmer hvilke opplysninger vi får tak i, og vi må derfor velge en metode som gir oss svar på vårt forskningsspørsmål. Kvantitative data kan tallfestes, bearbeides ved hjelp av statistikk og framstilles på en oversiktlig måte, mens kvalitative data ofte gir bredere og mer dyptgående informasjon, men er vanskeligere å bearbeide. Siden vi skal sette fokus på én enhet,

Østlandet Gjenvinning og gjøre inngående studier av denne, mener vi som nevnt over at en case-studie er best egnet for å belyse vårt forskningsspørsmål.

Når vi skal velge datainnsamlingsmetode er det viktig å finne en metode som er egnet til vårt forskningsspørsmål, siden den vil virke inn på både gyldighet og pålitelighet. Gyldighet i form av om vi måler det vi har til hensikt å måle, og pålitelighet fordi alle metoder har den svakhet at de er selektive i sin infosamling (Jacobsen, 2005). Ut fra vår problemstilling har vi valgt en kvalitativ datainnsamlingsmetode, og nærmere bestemt åpne individuelle intervjuer. Vi tror dette vil være den best egnede måten å få frem det vi ønsker å vite, siden metoden har sin styrke når det er få enheter å undersøke, når vi er interessert i hva den enkelte person sier og hvordan vedkommende fortolker og legger spesiell mening i et fenomen (Jacobsen, 2005). Siden vi i denne studien er opptatt av den enkeltes oppfatning kan vi ikke si noe om gruppen av interessenter selv om vi til dels har gruppert disse i presentasjon av data.

4.3 Bakgrunn for valg av metode

Som tidligere nevnt har vi på forhånd noen antakelser om hva som er årsaken til at Østlandet Gjenvinning har gjort suksess. Masterstudiet har gitt oss teoretisk innsikt i hvordan både individet, organisasjonen og omgivelsene virker inn på en innovasjonsprosess. I forskningsspørsmålet vårt søker vi å fange aktørenes kunnskap, forståelse og erfaringer på området, og vi mener derfor at et undersøkelsesopplegg basert på kvalitative intervjuer vil gi oss utfyllende informasjon. I tillegg ønsker vi å se det opp mot teori og Robert K. Yin (Johannessen, Tuft, Kristoffersen, 2006) hevder at casesdesign er godt egnet til datainnsamling når det tas utgangspunkt i eksisterende teori, og vi velger derfor å benytte dette. Det er også godt egnet til å tolke funnene opp mot eksisterende teori gjennom et kvalitativt analyseopplegg. I tillegg er dette en metode som kan tilpasses vår arbeidssituasjon fordi vi kan være fleksible i forhold til å gjennomføre intervju. I kvalitativ metode benyttes dessuten åpne spørsmål i større grad enn i kvantitativ metode, og dermed kan vi få en mer inngående og dypere kjennskap til fenomenet vi ønsker å undersøke. Åpne spørsmål kan også gi oss større fleksibilitet med hensyn på det å være mottakelig for ny og overraskende informasjon. På denne måten har vi større mulighet til å fange opp viktig informasjon fra informantene (Jacobsen, 2005).

4.4 Intervjuguide

Siden en av oss arbeider i Hias har vi en del kjennskap til selskapet og renovasjonsbransjen.

Sammen med teori fra masterstudiet er dette bakgrunnen for at vi har valgt de spørsmålene vi har valgt. Hvis vi bare hadde valgt ut spørsmål på denne bakgrunn, er det en risiko for at vi går glipp av annen informasjon som er vesentlig for vårt forskningsspørsmål. Vi har derfor også med åpne spørsmål i intervjuguiden.

Guiden starter med en innledning som presenterer oss og gjør rede for bakgrunn og hensikt med undersøkelsen. Videre informeres informanten om at intervjuet er konfidensielt, og vedkommende får anledning til å si nei til bruk av båndopptaker. Guiden er semistrukturert, og består av 10 spørsmål som starter og slutter med et åpent spørsmål. Fordelen med de åpne spørsmålene er i følge Jacobsen (2005) at vi får tak i opplysninger respondenten/informanten mener er viktig, og får beskrevet det med vedkommendes egne ord. På denne måten styrer vi samtalen i mindre grad til å få fram det vi mener er viktig. Informanten får også på denne måten mulighet til å komme inn på temaer vi ikke har tenkt på.

4.5 Utvalg av informanter

På bakgrunn av forskningsspørsmålet, valg av metode og innledende samtaler med daglig leder, har vi plukket ut personer som vi tror har god kjennskap til Østlandet Gjenvinning og selskapets utvikling. Vi ønsket i tillegg å belyse spørsmålene fra ulike sider og ønsket derfor at flere interessentgrupper skulle være representert. Vi måtte videre ta stilling til hvor mange informanter som ville kunne gi oss tilstrekkelig informasjon. Vi valgte totalt ut 13 informanter til undersøkelsen, daglig leder, fem nåværende og tidligere styremedlemmer (hvorav to også var eiere), to kunder, to konkurrenter, to ansatte og en konsulent som var med på forprosjektet i Hias. Årsaken til at vi fant det riktig å ta med alle styremedlemmer, var at det i styret er to fra Hias og to fra Wilhelmsen og Sønner. Det femte styremedlemmet kom inn senere, men er også administrerende direktør i Hias. Administrerende direktør i Wilhelmsen og Sønner er en av de andre styremedlemmene. På denne måten omfattet undersøkelsen to som var dypt involvert før og under oppstart av selskapet. Slik sett ble mange interessentgrupper ble inkludert.

Det meste av rekrutteringen av informanter gikk greit, siden vårt prosjekt var så godt forankret hos daglig leder. Det som viste seg å by på utfordringer var å rekruttere konkurrenter. Dette gjorde at vi brukte mer tid enn antatt på dette, og kom litt senere i gang med resten av arbeidet.

4.6 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i perioden 29. august – 1. november, med hovedvekt på første halvdel av september. Når avtalen var sikret per telefon sendte vi ut et elektronisk informasjonsskriv om bakgrunn og hensikt med oppgaven, samt når møtet var berammet. Vi gjennomførte totalt 13 intervjuer, hvorav åtte ble tatt opp på bånd. Det første intervjuet var en pretest av intervjuguiden. Vi syntes intervjuguiden fungerte tilfredsstillende, gjorde ingen vesentlige endringer og valgte å beholde det første intervjuet som del av datamaterialet. På grunn av tids- og planmessige utfordringer ble tre av intervjuene gjennomført med bare en intervjuer til stede. Dette var intervju nr. 9, 10 og 11, altså etter at vi hadde opparbeidet erfaring med intervjuene. Både den av oss som gjennomførte intervjuet og den som assisterte tok omfattende notater.

Enkelte av informantene var godt forberedt siden de kjente til prosjektet vårt på forhånd, noe som kan ha påvirket resultatene på den måten at de hadde tenkt gjennom hva de skulle si, men ingen av dem kjente intervjuguiden. Vi vil senere vurdere forhold knyttet til intervjusituasjonen da denne er avgjørende for å sikre god og utfyllende informasjon.

Etter at intervjuene var gjennomført ble notatene renskrevet. Dette ble gjort umiddelbart etter intervjuet for å sikre at ikke verdifull informasjon skulle gå tapt. Der hvor vi var to intervjuere, ble notatene gjennomgått av begge. Det første intervjuet transkriberte vi, dvs. skrev ut hele ut fra lydbåndet. Siden vi begge har full jobb valgte vi av tidsmessige årsaker vi ikke å gjøre det på resten. Der benyttet vi skrevne notater og hørte på bånd for å se om vi hadde fått med den informasjonen vi mente var av betydning.

4.7 Forskningskvalitet

I all forskning er det viktig å kunne vurdere kvaliteten på de data som benyttes. I hvilken grad metodene våre gir presise, stabile og troverdige svar, betegnes med begrepene validitet og reliabilitet (Johannessen m.fl., 2006). Med validitet menes hvor godt undersøkelsen måler det den har til hensikt å måle, det vil si hvor godt en representerer virkeligheten. Reliabilitet sier noe hvor pålitelig eller konsistent den måler, eller hvor godt målingen kan reproduseres (Selnes, 1997). I en kvalitativ studie som vår er det viktig at man arbeider kontinuerlig med validitet og reliabilitet gjennom hele oppgaven, siden begrepene omfatter så vel datainnsamlingen som den etterfølgende analysen. Vi vil nå gjennomgå de ulike fasene med

et kritisk blikk og se på utfordringer i forhold til forskningskvaliteten.

Datainnsamling i en kvalitativ form stiller store krav til åpenhet og begrunnelser for de valg forskeren gjør. Dette er knyttet til datas reliabilitet, og har igjen en innvirkning på dataenes validitet. Vi benyttet det første intervjuet som en pretest og anså det som såpass vellykket at det kunne brukes i datagrunnlaget.

En mulig feilkilde er at informantene hadde forskjellig bakgrunn. Det medførte at noen syntes spørsmålene var vanskelig og at spørsmålene kanskje ble tolket forskjellig. Vi prøvde å korrigere for denne mulige feilkilden med å spesifisere spørsmålet med andre ord, der vi ikke syntes at informanten svarte på spørsmålet sånn vi hadde tenkt. Et forhold som gjør at vi uansett mener at informasjonen var dekkende, var de åpne spørsmålene, som ga informantene mulighet til å trekke fram uteglemte variabler selv om vi ikke hadde spurt om dem direkte. Vi startet med et åpent spørsmål og de fleste tilfeller svarte informanten så utfyllende at vi i de neste spørsmålene kom inn på det samme igjen.

Vår måte å stille spørsmålene på kan ha påvirket informantene i mer eller mindre grad. Vi forsøkte å oppmuntre ved å komme med nikkende og bekreftende uttalelser i tillegg til et positivt kroppsspråk. Vi stilte også oppfølgingsspørsmål basert på intervjuguiden. Intervjuene fikk på denne måten en form for samtale som informanten i stor grad styrte selv. Vi oppfattet selv spørsmålene som klare men de kan allikevel blitt oppfattet som tvetydige, uten at noen av informantene ga direkte uttrykk for det. I spørsmål 4 startet vi med "Hvor viktig tror du..." Her kan informantene få inntrykk av at vi allerede har konkludert med at det er viktig, og at deres oppgave er å si noe om graden av viktighet. Her kunne vi for eksempel ha spurt "Tror du at har vært viktig? Begrunn." Spørsmål 8 burde også hatt en annen ordlyd, siden vi spør om det "er andre enkeltpersoner som har hatt betydning"... forutsatt at daglig leder i det foregående spørsmålet hadde hatt betydning. Siden vi både i det åpne spørsmålet og i spørsmål 7 fikk klare indikasjoner på at daglig leder hadde hatt betydning, velger vi å tro at informantene ikke i stor grad har blitt påvirket av dette.

Det at en av oss jobber hos en av eierne kan ha påvirket informantene, og vi tenker da spesielt på om konkurrentene kan ha holdt tilbake informasjon av konkurransemessige hensyn. Vi informerte om dette allerede da vi ba om intervju, og fikk ikke inntrykk av at dette var noe problem for informantene. Vi ba de heller ikke om å kritisere selskapet, bare å si noe om hva de trodde var suksesskriterier for selskapet. Det at en av oss kjenner selskapet relativt godt,

kan også ha påvirket vår tolkning av svarene. Dette var en av årsakene til at det var viktig at vi begge i størst mulig grad var tilstede under intervjuene og at begge tok notater. Et annet spørsmål vi kan stille oss er om vi har endret stil ettersom vi har fått erfaring med å intervju informantene. Dette betyr at informantene kan ha blitt målt på ulike måte, noe som Selnes (1997) benevner som instrumentvariasjon. Fleksibilitet er samtidig en av styrkene til kvalitative undersøkelser nemlig at det er mulig å gjøre forandringer i undersøkelsen underveis, basert på erfaring.

Vi snakket med to kunder som hadde vært kunder helt fra oppstart, noe som også påvirket validiteten. Dette var kunder som Østlandet Gjenvinning selv hadde anbefalt og vårt inntrykk var at de var veldig positive til selskapet. Her kunne vi valgt informanter på en litt annen måte, for eksempel noen som hadde vært kunder og ikke var det lenger. På denne måten kunne vi kanskje fått en mer balansert vurdering. På den annen side går ikke vår undersøkelse ut på at informantene skal fortelle om positive og negative sider, kun hva som er suksessfaktorer.

Kvalitative undersøkelser har til hensikt å få fram mye informasjon, og det klarte vi. Dette er positivt, men gjør også analysen av svarene omfattende og komplisert. I ettertid ser vi at vi kunne forsøkt å få informantene til å spisse svarene mer, for eksempel ved å oppsummere og spørre om vi hadde oppfattet informantene riktig, før vi gikk videre til neste spørsmål. Det ville gjort det lettere for oss å finne ut hvilke faktorer informantene oppfattet som mest viktig under hvert spørsmål. Det at vi startet med et åpent spørsmål gjorde at vi fikk informantenes intuitive svar på spørsmålet om suksessfaktorer.

Av tidsmessige årsaker transkriberte vi kun det første intervjuet. Vi sendte heller ingen av intervjuene tilbake til informantene for gjennomlesning og godkjenning. På denne måten kan det ha oppstått feil slik at vi har oppfattet meninger feil og at de på denne måten har blitt gjengitt unøyaktig i "referatet" (Selnes, 1994). For å forsikre oss om at denne feilkilden ble minst mulig, tok begge notater i tillegg til at vi brukte båndopptaket som sjekkpunkt. Vi byttet på å intervju og ta notater, og den som intervjuet skrev også referat. I etterkant supplerte den andre ut fra sine notater, og vi hadde ingen tilfeller hvor vi hadde tolket forskjellig. Dette gir oss en god indikasjon på at viktig informasjon ikke har blitt utelatt eller forandret og at dataene derfor er reliable.

Vi har også vurdert om undersøkelsen var innholdsmessig valid, dvs. i hvilken grad vi svarer

på forskningsspørsmålet. Dette var en undersøkelse av hva informantene mener er årsakene, dvs. ingen faktaundersøkelse. Deretter undersøkte vi informantenes svar opp mot fakta der vi syntes det var nødvendig og mot teori. På bakgrunn av dette mener vi at undersøkelsen svarer på forskningsspørsmålet. Når det gjelder kvalitet på de kildene vi har benyttet, mener vi de er valide på bakgrunn av at de for det meste er hentet fra offentlige dokumenter og rapporter, SSB, konsulentrapporter og bedrifters hjemmesider etc. Vi har hatt bedre tilgang på bakgrunnsmateriale fra eieren Hias IKS enn fra eieren Wilhelmsen og Sønner. Imidlertid er det Hias som introduserte kildesorteringskonseptet i regionen, mens dette var lite utbredt i Oslo-regionen der Wilhelmsen og Sønner hadde sin hovedaktivitet.

Det at temaet og spørsmålene favnet om et såpass stort område, gjorde at informantene ikke gikk i dybden på spesifikke temaer. Dvs. at det er nyanser under hvert spørsmål vi kan ha gått glipp av. Vi er imidlertid fortrolig med den informasjonen vi fikk, og mener vi har fått frem de variablene informantene trakk frem.

5. PRESENTASJON AV EMPIRI

5.1 Innledning

I innledningen til hvert spørsmål redegjør vi for eventuelle stikkord vi har gitt informantene og annet som kan være spesielt med hvert av spørsmålene. Vi har laget en oppsummering av våre inntrykk, og ellers trukket ut informasjon fra svarene til informantene, slik at vi mener at presentasjonen er dekkende for informantenes meninger. Siden vi ikke har transkribert mer enn det første intervjuet, er sitatene i presentasjonen sitater vi har hentet fra våre notater, og ved behov sjekket opp mot lydopptakene. I presentasjonen har vi lagt vekt på å synliggjøre forskjellig oppfatning interessentgruppene imellom der det var forskjeller. Interessentgruppen ”andre” inneholder svarene til daglig leder og konsulent. Siden daglig leder er lett å identifisere ønsket vi å slå svarene hans sammen med andre, så det ikke gikk så tydelig frem hva som konkret var hans svar. Svarene på spørsmål 2 presenterer vi også i tabellform, fordi vi tror dette vil hjelpe oss når vi til slutt skal drøfte og konkludere.

Presentasjonen av empiri kan virke noe ustrukturert og med noe dårlig språklig drakt. Det er et bevisst valg at vi har vært forsiktige med å bearbeide dette kapitlet for mye, fordi vi var redd for å ”farge” svarene. Vår tolkning av det informantene har sagt kommer i drøftingsdelen

av oppgaven. Presentasjonen av data fra spørsmål 2 og 11 er mer bearbeidet enn de andre spørsmålene. Når det gjelder spørsmål 1: *Er det noe du lurer på i forbindelse med intervjuet?*, som vi stilte etter at vi hadde gitt noen generelle opplysninger, kan svarene sammendras med følgende kommentar gitt av en av informantene: *Nei, kjør på!*

5.2 Presentasjon av data

Spørsmål 2 fra intervjuguiden	<i>Østlandet Gjenvinning har lyktes med å etablere et tilbud om kildesortering til næringslivet. Hva tror du er den viktigste årsaken til suksessen?</i>
--------------------------------------	--

I og med at dette var det første spørsmålet og informantene ikke var kjent med hvilke spørsmål vi kom til å stille på forhånd, fikk vi her informantenes umiddelbare reaksjon. Det var stor forskjell på hvor omfattende svar vi fikk på dette spørsmålet. Av de 13 vi har snakket med, var det hele seks som kom inn på **eiernes** rolle. Det var styremedlemmer og konkurrenter som var mest opptatt av dette. Eierstyrte forhold som ble trukket fra var:

- Konkurrentene fremhever spesielt at selskapet fikk en lett start, særlig siden Hias både bidro med kapital, kundeportefølje, gunstige nedstrømsløsninger og en daglig leder med kompetanse og nettverk.

Styremedlemmene legger spesielt vekt på:

- Eierne var enige om de strategiske valgene. Selskapet skulle være et seriøst selskap med langsiktig tankegang, og eierne var villig til å gi handlingsrom og bruke de nødvendige ressursene for å nå målet. Fokus på miljø og gode løsninger skulle gi inntjening på sikt.
- Begge eierne har vært opptatt av å lykkes og vært entusiastiske og bidratt positivt, og det har ført til balanse i eierskapet.
- Valg av styremedlemmer har ført til et godt styre med god og komplementær kompetanse.
- Managementselskap – dvs. spesialisering og fokusering ("drift og transport skal nedstrømselskapene ta seg av")

Fem av de spurte trekker fram **miljøfokus** eller **konseptet kildesortering** som spesielt viktige suksessfaktorer. I intervjuguiden for øvrig har vi to separate spørsmål om disse faktorene,

men her blir det mest naturlig å sammendra svarene. Det var styremedlemmer og andre (daglig leder og konsulent) som mente dette var viktig for suksessen. Informantene svarte bl.a. at kildesorteringskonseptet var "tidsriktig i forhold til miljøtrender", "det traff i markedet", "tiden var moden og konseptet var godt". De informantene som svarte "miljø" og ikke "kildesortering", gikk fort fra å snakke om generelle miljøtrender til det spesielle fokuset på miljø som har vært i Mjøsregionen. Det at folk har lært hvor viktig det er å bidra til å ta vare på miljøet pga Mjøsaksjonen, og at det derfor var lettere å innføre kildesortering i husholdningene, hvilket gjorde det lettere å få suksess med et tilbud om kildesortering til næringslivet. "Alle hadde kildesortering hjemme og det var derfor lettere å komme til i næringslivet."

Fire av de spurte trakk fram **kundefokus** som viktig for suksessen. Det var ansatte og kunder som mente dette. Hva som ligger i kundefokus her, er:

- Selv om Østlandet Gjenvinning tilbyr standardløsninger, er det allikevel skreddersøm til hver kunde. Selgerne gjør en grundig jobb hos kunden for å identifisere behov og hjelper kunden til å finne den optimale løsningen. Østlandet Gjenvinning "er ikke bare et containerutleiefirma, men tilbyr til og med rådgivning på timebasis. Det er unikt".
- Når først løsningen er valgt, hjelper Østlandet Gjenvinning "kunden med å gjøre det riktig".
- Østlandet Gjenvinning følger opp kunden, og sørger for at det iverksettes tiltak som gjør kunden bedre. Selskapet er stadig på leting etter nye og bedre løsninger for kunden. Den ene kunden nevnte her spesielt salgssjefen.
- "De som vil kalle seg en miljøbedrift kan dokumentere det!" – dokumentasjon, statistikker, sporbarhet...

Fire svarte at **daglig leder** var en av de viktigste suksessfaktorene (tre styremedlemmer og en ansatt), mens tre svarte at **organisasjon** (en ansatt, en konkurrent og ett styremedlem) var en av de viktigste. Flere av de som svarte organisasjon var inne på daglig leders rolle og motsatt. Derfor er det naturlig å se på svarene sammen. Vektlegging av daglig leders betydning var veldig sterk: "En god bedrift står og faller på en god daglig leder." "Daglig leder er en vesentlig suksessfaktor – kanskje den viktigste." Det ble trukket fram både bransjekompetanse og personlige egenskaper hos daglig leder. I organisasjonen ble følgende

faktorer trukket fram:

- Gode interne rutiner
- Kompetanse på fag, ”fremstår som ett av de mest kompetente selskapene i Retura”.
- Miljøinteresse og verdier
- Vilje til å bruke ressurser på kompetanseoppbygging
- ”Kulturen daglig leder har bygget opp”, godt arbeidsmiljø, god teamånd, trivsel
- Rekruttering av gode folk

Fire av informantene svarte at **konkurransesituasjonen** var av de viktigste årsakene (tre styremedlemmer og en annen). Da Østlandet Gjenvinning ble etablert hadde en konkurrent nærmest monopol. Konkurrenten hadde lavt kundefokus og kunne ta det betalt som han ville. ”En konkurrent i markedet med ikke troverdige løsninger.”

Begge kundene og en konkurrent svarte at **pris** var en av de viktigste årsakene. ”Alt går på pris i denne bransjen.”

Andre momenter som ble nevnt av enkeltpersoner, var **tillit** (oppfattet som seriøse), **medlem av Retura** (klare retningslinjer for hvordan ting skal gjøres), **enkeltpersoner** (kunden mente enkeltpersoner i Østlandet Gjenvinning fulgte dem godt opp).

Oppsummert ser vi at det er mange meninger om hva som har vært suksessfaktorene, og også forskjellige oppfatningen mellom interessentgruppene. Det er kanskje ikke så rart, siden de forskjellige interessentgruppene har ulik interesse i selskapet og ulikt innsyn i selskapet.

Oppsummert på stikkordsnivå:

Østlandet Gjenvinning har lyktes med å etablere et tilbud om kildesortering til næringslivet. Hva tror du er den/de viktigste årsaken(e) til suksessen?	Antall blant de 3 viktigste	AN	AN	A	A	KO	KO	KU	KU	S	S	S	S	S
Kundefokus	4	X	X					X	X					
Tillit	1	X												
Organisasjon	3				X	X						X		
Daglig leder	4		X							X	X			X
Medlem av Retura	1		X											
Kildesorteringskonseptet	3			X	X								X	
Input fra eiere	6			X		X	X			X	X	X		
Konkurransesituasjon	4				X							X	X	X
Enkeltpersoner	1							X						
Pris	3						X	X	X					
Miljøfokus	3											X	X	X

AN = ansatt, A = andre, KO = konkurrent, KU = kunde, S = styremedlem.

Spørsmål 3 fra intervjuguiden

Hva tror du det har hatt å si at husholdningene i regionen har kildesortert i mange år?

Alle informantene mener at det har vært viktig for suksessen og etableringen at folk i regionen var vant til kildesortering fra husholdningen. Noen mener sågar det har vært avgjørende. "Alle hadde kildesortert lenge hjemme og derfor var det lettere å komme til i næringslivet," sier en. En annen sier "Det har gjort bedriftsledere mer bevisste at de har sortert hjemme. Når man lærer opp i hjemmet tenker man over om det man gjør i bedriften er riktig. For mange faller da kildesortering naturlig. Man blir motivert og tar det med inn i jobben sin."

Det at det var Hias ansatte som gikk over til Østlandet Gjenvinning har også hatt betydning siden de kjente til systemet fra husholdningen, sier flere.

Av flere styremedlemmer fremheves det at kretsløpstankegangen i denne regionen er spesiell blant annet som følge av Mjøsaksjonen på 70 tallet. "Folk i denne regionen hadde sett at det å hive fra seg avfall, søppel og kloakk medførte konsekvenser og derfor så var nok det med miljøtankegangen sterkt forankret i denne regionen som følge av Mjøsaksjonen og dermed hadde man stor forståelse for kildesortering.". Det trekkes også frem av noen at produktet ble etterspurt av kundene. En sier "... også var det bedrifter som begynte å etterlyse det, ikke minst institusjoner og skoler". En annen sier "Det var kanskje et sug i markedet etter dette produktet. Markedet var definitivt modent og derfor var det lettere å selge inn produktet".

En av konkurrentene påpeker at de drev med kildesortering før Østlandet Gjenvinning, men at selskapet har vært flinkere til å sette det i system. "Et interkommunalt system kan lettere skape holdninger i befolkningen og det har de gjort." Et av styremedlemmene fremhever også viktigheten av at de interkommunale selskapene har vært dyktige og drevet frem holdninger i befolkningen. "Læring er en viktig faktor i denne sammenheng", sier et av styremedlemmene.

De ansatte tror også at det har vært en fordel for Østlandet Gjenvinning at husholdningene har sortert i flere år. En sier at mange tidligere stusset over hvorfor man ikke gjorde det på jobben når man gjorde det hjemme. De tror at det hadde vært vanskeligere å nå frem hvis husholdningene ikke hadde kildesortert i forkant av etableringen. Folk var lært opp til at slik skulle det gjøres. "For oss har det vært gunstig både salgs og implementeringsmessig" sier en av de ansatte.

Spørsmål 4 fra intervjuguiden

Hvor viktig tror du det har vært at samfunnet generelt har blitt mer opptatt av miljøspørsmål?

Der hvor informanten trengte litt "drahjelp" nevnte vi stikkord som timing, press fra kunder eller konkurrenter. Både kunder og noen ansatte hadde litt vanskelig for å svare på spørsmålet der og da, men kom innpå det gjennom intervjuet.

På dette spørsmålet svarer informantene litt forskjellig, men vi leser at svarene at alle mener det har hatt betydning for Østlandet Gjenvinning på en eller annen måte. "Alle i samfunnet får med seg at miljø er viktig." Både økt markedstilgang som følge av fokus på miljø, at beslutninger har blitt flyttet fra vaktmesternivå og inn i styrerommet nevnes. I tillegg til økt

fokus i media. To av styremedlemmene trekker frem de olympiske lekene på Lillehammer i 1994 som en viktig faktor for fokus på miljø i nasjonal og regional sammenheng. "Det var jo OL som satte veldig sterkt fokus på miljøet siden det var et nasjonalt prosjekt. Samtidig så man dette med klimadebatten og klimaproblematikken." – "De ytre rammebetingelsene er en av suksessfaktorene." Her trekkes også Mjøsaksjonen frem. "Det var fokus på miljø i hele Mjøsregionen, og det var ekstraordinært her pga. Mjøsaksjonen, OL – det var rett og slett en underliggende stemning." En av de ansatte fremhever at det er blitt større fokus hos nasjonale myndigheter: "Det har vært en bevisstgjøring fra myndigheter og lokale aktører. Vi har bevisstgjort kunden spesielt i forhold til det med farlig avfall. Veldig viktig at det sorteres ut." "Vi setter krav til kundene basert på de krav som finnes i samfunnet." En annen ansatt sier; "Alle er opptatt av miljø. Myndigheter og næringslivet vil vise at de er bevisste på miljøet. Det er nesten blitt et moteord. De fleste bedrifter vil også fortelle at de tenker på miljøet."

Et av styremedlemmene trekker frem at man på forhånd hadde fått impulser fra andre land som hadde kommet lenger med kildesortering. "Miljøet begynte å komme i fokus og vi så det på flere utenlandsreiser hvordan de europeiske landene sorterte avfallet sitt. Vi tenkte at dette også ville komme til oss"

En av kundene svarer ikke direkte på spørsmålet men fremhever at kildesortering er eneste vegen å gå for å ivareta miljøet. Den andre kunden mener at det er helt avgjørende for deres selskap at de kildesorterer grunnet de økonomiske premissene som er gitt for avfallshåndtering. Konsernmål som inneholder tall på kildesortering og CO2 utslipp nevnes spesielt. "CO2 er ganske dyrt."

Konkurrentene på sin side er også enig, og mener at Østlandet Gjenvinning har fått drahjelp av den generelle fokuset på miljøet og myndighetenes lovpålegg. "Timingen er veldig bra for Østlandet Gjenvinning pga. myndighetenes lovpålegg og pga. at matavfallet kom på det frie markedet."

"Større bedrifter med utenlandske eiere har internasjonale krav. For dem er det spesielt viktig å kildesortere," nevner en. Om dette mener en av de andre at det i starten ikke var noen krav på byggeplassene til kildesortering, og at de da måtte selge inn begrunnelsene sine. Etter hvert ble kravene strengere og strengere, og aktørene fikk bot hvis de ikke kildesorterte, kommer det frem. På grunn av dette kunne Østlandet Gjenvinning spille på samfunnsengasjementet

rundt miljø. ”Vi selger at vi bidrar til samfunnet.”

En av de ansatte trekker også frem at det er blitt viktigere for vedkommendes del. Det at det er mer fokus på miljøet i samfunnet gjør at det blir lettere å selge inn Østlandet Gjenvinnings løsninger. ”Jeg tar kontakt med kundene og har enda til gode å få nei til å komme på et besøk.” ”På de fire årene er det blitt mer og mer miljøfokus. Folk er blitt mer interessert i det vi driver med og skjønner at de må gjøre en innsats.”

Spørsmål 5 fra intervjuguiden

Hva tror du eiersammensetningen har hatt å si for suksessen? Forklar.

Stikkord vi i tillegg ga informantene var at selskapet er 50 % privat og 50 % offentlig eid. Noen ga vi også stikkordet nettverk og strategiske allianser.

Alle informantene bortsett fra et styremedlem tror at det har hatt noe å si at det har vært både privat og offentlig eiersammensetning. Det at de har ulike miljøer, fagkompetanse og nettverk nevnes. Vedkommende som mener at eiersammensetningen ikke har hatt noe å si mener at det at Hias har stått bak har hatt betydning. Det begrunnes med at Hias var kjent og har tillit i regionen som et ordentlig og ryddig selskap som tar vare på miljøet. Det at Østlandet Gjenvinning knyttes opp mot Hias navnet har hatt en betydning mener han. Dette er det flere av både styremedlemmer og ansatte som er enige i, men noen trekker også frem den private aktørens evne til å drive ”butikk”, mens det offentlige i større grad tenker langsiktig miljøgevinst. En av de ansatte sier; ”Viktig i den forstand er at når vi presenter at vi har Hias som eiere så har de fleste herover et forhold til det. Hias involverer eller etablerer ser ikke med hvem som helst.”

Et av styremedlemmene tror at det ikke nødvendigvis er eiersammensetningen som har hatt noe å si, men de personene som har vært med. Flere informanter påpeker at Hias har hatt en mer ideell målsetning med virksomheten, mens Veidekke på sin side er et privat selskap og jobber bedre, dvs. er mer effektive, enn det offentlige. ”Noen ville kanskje fått mistanke om at det kun dreide seg om å tjene penger om de hadde startet alene.”

Et styremedlem uttaler; ”Eierne har beriket hverandre. Det har vært og er to aktive og kunnskapsrike eiere. Begge kunne drevet selskapet i egen regi, men det at de har slått seg

sammen har gjort at de har blitt sterkere enn de ville vært alene." En annen i styret sier: "Hias tenkte i et langsiktig perspektiv og på løsninger som var bra for miljøet. Det å vinne tillit hos kundene var viktig. Den private eieren har også hatt en positiv effekt fordi de har vært mer utålmodig etter å tjene penger. Dvs. drive butikk og ikke bare idealisme." De ansatte understøtter også den gode sammensetningen. "Det er profesjonelle aktører vi har som eiere. Vi har noen som er gode til å støtte oss. Sammen med Wilhelmsen og Sønner utviklet vi blant annet matavfallskonseptet som vi har blitt veldig store på. Vi har eiere som ser muligheter og som vil opp og frem. Det gjelder begge eierne. Den kommunale sida har mye kompetanse når det gjelder deponering av avfall. Vi har en god faglig støtte i Hias. Det er to forskjellige aktører som gir en god kombinasjon."

På stikkordet nettverk så er informantene delt. Konkurrentene og de ansatte mener det har hatt betydning i form av tilgang til kunder. En av de ansatte sier; Jeg tror nok at vi har dratt fordel av at vi er et utspring av kommunal virksomhet. Jeg innbiller meg at vi har fått en del gratiskunder som ble overført fra Hias til Retura, som ikke andre som starter privat hadde hatt.

Både den ene konkurrenten og en ansatt nevner at Veidekke åpnet opp for levering av farlig avfall i området og at Østlandet Gjenvinning fikk tilgang her, og den andre nevner at siden Østlandet Gjenvinning var et offentlig selskap fra starten av så hadde de lett tilgang til de kommunale kundene. Skole og eldresenter nevnes spesielt i den sammenheng. På et tidligere spørsmål trekker også et av styremedlemmene frem skole og offentlige institusjoner som tidlige kunder. Kundene er delt i sin oppfatning. Den ene mener det ikke har hatt noe å si for det har vært et bedre produkt for dem som kunder. Den andre tror det har hatt betydning i form av at et heleid privat selskap ville i større grad "melket markedet". Han sier " de er helt avhengige av overskudd". Nå mener han de i større grad får vinn-vinn løsninger som er tilpasset dem som kunde.

I lys av det siste vil vi trekke frem et siste utsagn fra et av styremedlemmene: "Noen kunder har forkjærlighet for å handle fra det offentlige. Og Hias ble oppfattet som en seriøs aktør. Noen kunder mener at det private sikrer effektivitet, god drift etc. Veidekke er seriøse på bygg og anleggssiden. Det at begge er eiere har hatt en positiv betydning." Det med at ulike kunder tiltrekkes den ulike eier understøttes av en ansatt. "Ut til enkelte kunder og til konkurrenter så har det offentlige en dårlig klang. Internt er det veldig positivt blant annet ift. støtten. Enkelte kunder bryr seg om at det offentlige er med og eier og mener at det ikke er riktig for en konkurranseutsatt bedrift. Bruker eierskapet om enten offentlig eller privat i

innsalgstrategien. Offentlig mot offentlig og privat mot privat”.

En av de ansatte fremhever også tilgangen til nedstrømsløsningene som viktig: ”Vi har sterke eiere med klare mål og meninger, og vi har gjennom dem store apparater som har hjulpet oss. De har nedstrømsløsninger på hvert sine områder. Hias med blant annet Heggvin og Wilhelmsen og Sønner med spesialavfall. I det senere har vi sett at Wilhelmsen og Sønner allierer seg med store aktører herover som vi kan dra nytte av. Det sitter dessuten kompetente folk i styret fra begge eierne, med klare mål og meninger. De har gitt oss klare retningslinjer på hvordan vi skal jobbe.”

Spørsmål 6 fra intervjuguiden

Er det etter din mening forhold i organisasjonen Østlandet Gjenvinning som har hatt betydning for suksessen? Forklar.

Her la nok informantene forskjellig mening i begrepet ”i organisasjonen”. Kunder og konkurrenter spesielt har mindre innsikt i selskapets indre liv, men det er allikevel interessant i hvilken grad de gjør seg noen tanker. Vi ga noen ganger tilleggsstikkordene kompetanse, klima, ryddighet og struktur.

Begge kundene nevner kompetansen, ryddigheten og strukturen i selskapet som viktig. Den gode kontakten og oppfølgingen av selger nevnes også. ”Det er godt å ha noen som holder oss i øra.” En av de ansatte nevner på motsatt side at ryddigheten og strukturen gjør det lettere å følge opp kundene på en god måte. ”Det at vi er sertifisert og har ting ryddig er nok også en suksessfaktor. Det er ingen løse tråder pga. strukturen.”

Konkurrentene trekker begge frem personene som jobber der, og fordelene med tilknytningen til Retura sentralt. Det at de som startet der hadde kompetanse fra Hias samt at de var vant til å jobbe med dette har hatt betydning. De ene nevner også daglig leders egenskaper; ”Bjørn er ekstremt ryddig og bestemt. Han har hatt stor betydning.” ”Bjørn og hans måte å drive på; uredd, kreativ og fremtidsrettet”, sier ett av styremedlemmene. Av denne interessentgruppen nevnes daglig leder og den gode jobben han har gjort samtlige. Han nevnes også av de ansatte. Både ansatte og noen av styremedlemmene trekker frem at det er hans faglige kompetanse og lederegenskaper, noen nevner den flate strukturen og den høye graden av

involveringen på tvers av organisasjonen. Noen i styret trekker frem fordelene med at det ble organisert som et oppstrømsselskap, og det at man har klart å tiltrekke seg god kompetanse, blant annet fra Hias, samt bygget opp organisasjonen slik at de ikke faller på Bjørn som person. "Hias har hatt holdninger som også preger virksomheten; seriøsitet og et ordentlig selskap. Bjørn har tatt med seg disse holdningene inn." I tillegg nevnes det at Bjørn er en litt hemmelighetsfull type, men at dette ikke er noe de ansatte er sure for. De har forståelse for at alle ikke kan vite alt. Så alt i alt er de fornøyd med informasjonsdelingen.

En av informantene i "andre-gruppen" mener at organiseringen ikke har hatt betydning, men at det er personene som har gjort jobben. Men begge de andre interessentene mener at de 3 som startet opp var et godt utfyllende team. Den andre informanten i gruppen "andre" mener at det å ha bygget en god struktur (rutiner og prosedyrer) og et godt arbeidsmiljø har hatt betydning for suksessen. Med godt arbeidsmiljø nevner han det å ha glimt i øyet og kunne ta seg 15 minutter og koble av innimellom. Et annet poeng den ene andre interessenten har, er at det var positivt "å kutte navlestrengen til Hias"(A2). Byråkratiet ble mindre, mistenksomheten fra konkurrenter ble mindre, og kravet til de 3 som jobbet der ble større. Kompetanse i organisasjonen blir også nevnt.

De ansatte fokuserer i størst grad på det miljøet og den trivselen de har på arbeidsplassen. En uttaler; "Vi er en unik gjeng med tanke på miljø og samhold. Vi har det mye moro på jobben. Har du det moro på jobben gjør du en god jobb, og du gjør en god jobb fordi du er interessert i det du gjør og synes at det er moro. Ting må ligge til rette for det." Begge påpeker at Bjørn har lagt til rette for det. De trekker også begge frem at det legges godt til rette for kompetanseutvikling, og at de har sine egne avvarsområder som synliggjøres i en intern matrise. Det synes de er bra. Den ene hever også hun kjenner til at det ansettes nødvendigvis ikke ut fra bare faglig kompetanse. Det er viktigere at den som skal bli ansatt passer inn med resten av teamet. Det trekkes også frem at når en nyansatt kommer ny på arbeidsplassen blir vedkommende raskt lært opp til hva de skal si og mene. Dette nevnes med et positivt fortegn. "Trivsel på arbeidsplassen er veldig sentralt. Det å legge godt til rette for det fører jo til at den ansatte yte mer." "Når vi trives på jobben er det noe kundene også legger merke til og det er positivt for dem også. Jeg vet at det nødvendigvis ikke ansettes ut fra kun faglig kompetanse men at det legges større vekt på de personlige egenskapene for at de skal passe inn i miljøet her. Fag kan man alltid lære seg. Det føler vi er veldig ok. Vi trives godt og har en god kjemi oss i mellom. Det gjør også at det er veldig lite konflikter her." Vi-følelsen i organisasjonen

trekkes frem av den ene ansatte. Vedkommende nevner det med et eksempel; Hvis jeg har skaffet en kunde er det VI som har gjort det, for jeg er avhengig av de som sitter bak. Sammen gjør vi en god jobb. Det er en teamfølelse i organisasjonen"...De ansatte har gjort ting.... Ja vi gjør jobben."

Spørsmål 7 fra intervjuguiden

Hva tror du personlige egenskaper hos daglig leder har hatt å si for suksessen? Forklar.

Vi spurte også om hvilke egenskaper det eventuelt var snakk om hos daglig leder.

Ingen av kundene har kjennskap til daglig leder. En vet ikke engang hvem det er. Men understreker at "klarer han ikke å holde styr på mannskapet sitt, så virker det fort utad på oss kunder"

Konkurrentene svarer hhv: "Det har alt å si" og "Veldig mye". Den ene konkurrenten begrunner dette med både kompetanse (bransjekompetanse) og det at daglig leder er "ekstremt ryddig og bestemt". Den andre konkurrenten utdypet derimot personlige egenskaper med; evne til å lytte og lære, omgjengelig, tillitskapende og samarbeidsvillig. De ansatte fremhever mye av det samme som konkurrentene. De mener også at daglig ledes egenskaper har hatt positiv betydning. En av de ansatte sier; "Han er en person som er full av humor og det smitter over på oss andre. Han er ingen streng leder men han er en tydelig leder, som vet hva han vil. Han er flink til å lytte også, og trumfer ikke gjennom noe – for alle kan jo ikke ta del i alt. Han er en person som er lett å like både hos kunder og hos oss." Begge de ansatte trekker frem kompetansen og ballasten hans, og at han er fremtidsorientert. En sier "Jeg føler han er så dyktig i det han gjør fordi han har den ballasten han har. Han ser fremover og ser mulighetene fremover. Han er ikke bare her og nå. Han setter seg inn i nye miljøforskrifter. For eksempel i forbindelsen med de eventuelt nye forbrenningsanleggene. Han ser på en måte inn i glasskula – også vet han hvordan ting kommer til å bli ut fra miljøforskrifter." Egenskaper som trekkes frem i tillegg er; flink til å få med seg folk, inkluderende, engasjerende, løsningsorientert og med god forretningsforståelse. En av de ansatte sier det så sterkt; "Uten den lederen som har kjennskap til markedet, konkurrenter og kunder så hadde vi ikke vært der vi er i dag."

Iflg. andre interessenter er daglig leder ryddig, strukturert og grundig. Og det er viktig, fordi at " hvis ikke daglig leder fronter slike egenskaper får man ikke ansatte med seg"(A2). Den ene interessenten mener også at daglig leder i Østlandet Gjenvinning er bedre på dette enn konkurrentene. Daglig leder kjenner seg igjen i karakteristikken over, og mener i tillegg at han har evnen til å "sette rett person på rett plass" (dl) og er en relasjonsbygger som bryr seg, og som "ikke er redd for å få møkk under negla" (dl).

Styremedlemmene fremhever alle at daglig leder har hatt stor betydning for selskapet. "Han har en bra måte å lede bedriften på og tar i mot innspill fra andre." Egenskaper som god kommunikator, uredd, har kraft og energi, målbevisst, og evne til å skape tillit samt delegere oppgaver trekkes frem av flere. En hevder "uten han hadde det ikke gått. Særlig ikke i oppstartsfasen." Evnen til å skape et godt miljø, spre entusiasme og skape trivsel og blide ansikter i organisasjonen kommer også frem. "Han har gitt mye av seg selv – mye energi". "Han får frem det beste i menneskene rundt seg". En uttrykker at han er god til å suboptimalisere "han kan ikke ta hensyn til alle (les interesser i styret), og det skjønner han. Han sloss for seg og sitt, men ser helheten allikevel."

Spørsmål 8 fra intervjuguiden

Er det andre enkeltpersoner eller grupper som etter din mening har hatt betydning for suksessen? Forklar.

Vi sa at dette også kunne gjelde enkeltpersoner eller grupper utenfor organisasjonen.

Begge kundene svarte ubetinget kontakten med salgssjefen, som har vært med fra starten, på dette spørsmålet. De mener han har vært en løsningsorientert tilrettelegger og oppfølger, som tar tak i det hvis noe er feil.

Den ene konkurrenten trekker fram tidligere renovasjonssjef i Hias (og styremedlem i Østlandet Gjenvinning) og daglig leder som hovedaktørene i etableringen. Den andre konkurrenten har ikke noen klar formening, men nevner styremedlemmene som også er administrerende direktører hos eierne som nøkkelpersoner i utarbeiding av strategi.

Begge andre interessenter trakk fram styremedlem og tidligere renovasjonssjef i Hias som viktig for suksessen. Han fremstilles som strukturert og iverksetter. Begge legger også vekt på

at styret har gitt daglig leder stort spillerom, og ikke drevet med detaljstyring.

Flere av styremedlemmene trekker frem de ansatte, og navnga spesielt de første som kom fra Hias systemet. En uttrykker med et smil om munnen; "De stjal jo noen av de beste vi hadde da..." De sier at daglig leder har klart å tiltrekke seg gode medarbeidere som følge av sin lederstil. Styremedlemmer og deres kompetanse trekkes også frem som en viktig faktor til at det har gått bra. "Styremedlemmer med kompetanse og nettverk. Det har vært enkeltpersoner som Bjørn har kunnet knytte seg til slik at han også utviklet seg."

De ansatte trekker også frem seg selv og at de er en samkjørt gjeng med Bjørn ved roret, i tillegg til et dyktig styret og eiere som har staket ut kursen. En sier; "jeg føler at vi er så samkjørte alle sammen. Den teamånden vi har. Salg er jo ute og skaffer kunder... også er vi flinke til å overlappe med at salg er ute og selger, også drar de med seg en fra ordrekontoret i sluttfasen for å få en helhet. Vi er selgere alle mann og må følge opp kundene." En ansatt trekker også frem den gode miksen av eiere og dyktige folk i styret. "Alle er unike på sitt vis og du hadde ikke fått den organisasjonen uten. DL har skapt en vi-følelse, også har han vært dyktig til å få med seg riktige folk. Han har truffet bra med valg av folk." Thorbjørn nevnes spesielt av en av de ansatte Han har vært et veldig positivt bidrag til at vi har blitt bedre. ... "han har vært et pluss for bedriften"

Spørsmål 9 fra intervjuguiden

Har Østlandet Gjenvinnings markedsføring hatt betydning for suksessen?

Vi opplyste informantene om at vi la en vid tolkning av begrepet markedsføring til grunn, dvs. alt selskapet har gjort for å selge produktet sitt. Ikke alle forsto det i starten så vi måtte gi ytterligere stikkord.

Ingen av kundene har kjennskap til annet enn direkte markedsføring, dvs. salg. Den ene kunden sier at det å implementere holdninger har vært et viktig suksesskriterium. Salgssjefen solgte "sorter – og betal mindre". Den andre trekker fram kommunikasjon og oppfølging.

Begge konkurrentene sier at de ikke har sett noe til markedsføring. Den ene mener at drahjelp fra paraplyorganisasjonen Retura kan ha vært medvirkende til suksessen, mens begge tror at knytningen til Hias og det kommunale har vært en drahjelp for selskapet. "Det kan kanskje

virke betryggende for noen." Når det gjelder Retura navnet mener begge det er et godt klingende navn. En uttaler først "Retura er en genistrek" og litt senere "Retura er et fenomenalt flott navn. Her får de mye gratis, og de er bevisst på å benytte navnet tror jeg." Den andre sier "Når du ringte og sa du skulle skrive om Østlandet Gjenvinning ringte det ingen bjeller. Retura er nok inngangsbilletten fordi det er et landskjenne tegn. Retura ble jobbet inn som et begrep fra starten av så det hadde blitt helt borte for meg. Det står Retura på alle containere – eller alt tror jeg. De var nok veldig bevisst på dette tror jeg." Til slutt er det interessant at begge konkurrentene mener selskapet er god til å selge et budskap om at løsning er bedre en konkurrentenes, som ingen av dem mener er bedre enn løsninger andre kan tilby. Den ene konkurrenten gir dem imidlertid kreditt for å selge på system, oversikt, struktur og at det er en unik måte å selge på.

I den perioden undersøkelsen vår gjelder mener "andre interessenter" at profilnavnet Retura har hatt liten betydning. Navnet har først begynt å få betydning nå i det senere, da Retura sentralt har forhandlet fram en del bransjeavtaler som lokale tilbydere har glede av. Elles sier begge informantene at markedsføringen har skjedd ved direkte salgsinnsats og at referansekunder og tillit hos kundene – "levert det de har tilbudt" - har vært nøkkelfaktorer.

De ansatte sier også at selskapet ikke har hatt noen tradisjonell form for markedsføring. Det nevnes en og annen annonse med utleie av containere, men at alt salg har foregått en til en. En sier; "Vi har fått et godt rykte på oss. Det vi gjør, gjør vi så bra at vi får nye kunder." Den andre sier; "Rent markedsføringsmessig har vi gjort lite. Vi har brukt lite ressurser her. I et videre perspektiv er jo jungeltelegrafen. Det at folk prater sammen. Vi er opptatt av å bli oppfattet positivt i markedet. Skjer det noe negativt ute hos en kunde er vi raske til å rydde opp. Solgt på referanser. Vært flinke til å bruke store tunge kunder som referanse når vi har vært ute og solgt."

Blant styremedlemmene er det bred enighet om at selskapets personlige oppfølging og kundepleie har vært nøkkelen innen markedsføringen. Det å skape tillit slik at man skaffer seg en referansekunde og hjelper bedriften inn i neste salgsprosess, fremheves. "Det har vært markedsføring gjennom å skape nettverk. Eksisterende kunder blir referansepersoner, også kan man selge på gode historier." "De skulle selge på word of mouth. Det er den beste måten man kan selge på". Den personlige oppfølgingen hvor man er rådgiver mer enn en selger trekker også flere frem. "De har en rådgivningstjeneste, og det er en vesentlig del av markedsføringen til Retura (les Østlandet Gjenvinning)." " De selger på idealisme og på at

<hvis du kildesorterer oppnår du lavere kostnad >” Retura som paraplyorganisasjon og drahjelpen herfra nevnes også av flere. ”Etableringen og navnet har nok vært en vesentlig suksessfaktor ja. Retura begynner å bli nasjonalt kjent”. En annen sier; ”Vi ønsker å bygge en profil”. ”Østlandet Gjenvinning er et godt navn, men det er Retura som er eksponert. Det har vært bevisst.”

Spørsmål 10 fra intervjuguiden

Hva er etter din mening Østlandet Gjenvinnings ”unike produkt”?

Med unike produkt opplyste vi at vi mente hva som er spesielt med produktet til Østlandet Gjenvinning. Gjerne overordnet som Norsk Tippings ”Gi drømmen en sjanse” – de selger drømmer!

Den ene kunden mener at: ” Det de faktisk selger er miljøbevissthet og bidra til å ivareta miljø. ”Den andre kunden: Helhetsløsning for oss. De skaper gode systemer. Vi var ute etter å følge miljøkrav for vi var tynne på det med avfallshåndtering. Østlandet Gjenvinning hjalp oss med dette. Kostnadsmessig og miljøgevinst. Oppfølging, rapportering og struktur, ”rød lapp”, ”godt å ha noen som holder oss i øra” (Før var det ikke slik.)

Her gjentar begge konkurrentene at de tror Østlandet Gjenvinning (tror de) selger en totalløsning på avfall som er unik, ”men de har ikke noe mer å tilby enn andre”. Den ene konkurrenten sier at det som er unikt er at selskapet kan si at de er under kommunal styring.

De ansatte sier også at de selger løsninger spesielt tilpasset kundene. Også følger de opp med statistikk og dokumentasjon slik at kundene kan rapportere videre om nødvendig. De mener også at de har en dybdeløsning som ikke konkurrentene kan tilby i form av blant annet verktøy for rapportering, implementering av rutiner, opplæring på arbeidsplassen.

Andre interessenter trekker fram forskjellige forhold, som det at selskapet selger en totalløsningen på avfallsproblemet, en ”kompetansepakke”, miljø og pris, kildesortering og punktlighet.

Styremedlemmene som gruppe er todelt i dette spørsmålet. To svarer pris som nummer en mens to svarer miljø, og den siste sier begge intuitivt. Som eksempler vil vi nevne følgende

utsagn;” De selger seriøsitet – en ekte miljøprofil så god at kundene tror på den.” En annen sier; ” De selger en ide som verden må gjennomføre for å overleve”. I den andre enden av skalaen uttaler et styremedlem; ”Man selger kostnadsriktige og miljøriktige løsninger gjennom kompetanse, systematikk og troverdighet. Vi er ikke Greenpeace”. Alle nevner imidlertid at tjenester i form av miljøriktige og kostnadsriktige løsninger er det selskapet selger. Og da gjennom kompetanse, seriøsitet og punktlighet.

Spørsmål 11 fra intervjuguiden

Helt til slutt. Er det noe du har lyst til å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?

For å sikre at informantene hadde fått fram det de mente var viktig, stilte vi til slutt dette spørsmålet, og vi fikk følgende innspill:

- Selskapet har hatt konjunktorene med seg.
- Daglig leders deltakelse i ”Fram-programmet” (For småbedrifter og etablerere og hensikten er at: *Bedriftene som deltar skal øke sin konkurransekraft gjennom kompetanseheving innenfor strategi- og ledelsesutvikling (innovasjon norge.no)*).
- Brukt mye tid på å framforhandle gode avtaler.
- Transport er viktig; brukt mye tid på sjåføropplæring, instruksjoner, gjennomsyret av struktur.
- Enklere å plukke noen kunder fra leverandører enn å beholde mange.
- Når et selskap har hatt nærmest et monopol setter kundene pris på at det blir konkurranse, dvs. velger ny konkurrent uansett.
- Patriotisme (kunden ønsker å støtte lokale firmaer – relevant i forhold til de store internasjonale aktørene).

6. DRØFTING

6.1 Omgivelser

6.1.1 Generelt miljøfokus

Vi starter litt bredt med å se på hva det generelle miljøfokus har hatt å si for suksessen. Vi tolker det sånn, at alle informantene tror at det har hatt en betydning for suksessen at samfunnet generelt har blitt mer opptatt av miljøspørsmål. Av svarene leser vi at informantene trekker fram både krav og insentiver fra myndighetene, medias rolle, impulser fra utlandet og opinionen. *Alle i samfunnet får med seg at miljø er viktig.* Dette har ført til at beslutninger om avfallshåndtering er *løftet fra vaktmesternivå og inn i styrerommet*, og bedrifter må rapportere på miljøfaktorer, som avfallsløsninger. Dette er noe Kotler (1998) også er inne på, og med stadig mer kompetente personer i innkjøpsavdelingene blir også kompetansekravene til dem som skal markedsføre og selge inn produkter stadig viktigere.

At miljø har fått økt fokus fra myndigheter har vi redegjort for tidligere, spesielt etter at Brundtlandkommisjonens rapport *Our common future* kom i 1987 (Johnston, Taylor og Watts, 2007), og den nasjonale oppfølgingen av denne. At globale forhold i større og større grad påvirker lokale forhold, poengteres også av Johnston, Taylor og Watts (2007).

Flere av informantene mener at forholdene for etablering har vært spesielt gunstige i Mjøsregionen, fordi folk i denne regionen har sett betydningen av egeninnsats i miljøsammenheng tidligere, gjennom Mjøsaksjonen. På 60- og begynnelsen av 70-tallet, var vannet i Mjøsa så forurenset at det ikke kunne drikkes, og flere tiltak ble gjort. Det ble gjort tiltak fra myndighetens side, som bygging av nytt avløpsrensaneanlegg, men også tiltak i befolkningen, som "husmoraksjonen", hvor husmødrene ble engasjert i arbeidet for å slutte å bruke fosforholdige vaskemidler. Tiltakene var vellykkede, og folk så at hvert individs innsats hadde betydning. Flere informanter nevner også OL på Lillehammer i 1994. På slutten av 90-tallet og begynnelsen av 2000-tallet gikk Hias over til en avfallsløsning basert på kildesortering for husholdningene i Hias-regionen, inspirert av løsninger de hadde sett i utlandet. Dette var en vellykket satsning. Mens utsorteringsgraden i Hedmark var 17 % i 1995 og i hele landet 18 %, var tallene hhv. 68 % og 49 % (ssb.no) i 2004. Vi mener å kunne hevde at forholdene har ligget godt til rette for kildesortering i regionen. Vi kommer senere tilbake til betydningen av at befolkningen i regionen har kildesortert i mange år.

Det kan virke som om det generelle fokuset på miljø i samfunnet har hatt betydning for at Østlandet Gjenvinning har gjort suksess. Basert på drøftingen over tror vi det har hatt en positiv betydning, men vi tror ikke det har vært avgjørende for selskapets suksess. Som konkurrentene sa det: *Østlandet Gjenvinning tror de selger en totallosning på avfall som er unik, men de har ikke noe mer å tilby enn andre.* Selv om myndighetene har påvirket til mer

miljøriktige avfallsløsninger gjennom lover og insentiver, snakker de ikke om kildesortering, de snakker om materialgjenvinning. Østlandet Gjenvinning tilbyr kun løsninger til kunder som er villig til å kildesortere, mens andre aktører også tilbyr løsninger basert på at de gjør sorteringsjobben for kunden. Materialgjenvinning ligger i begge konseptene og kunden kan oppnå miljøriktige løsninger uten å kildesortere. Vi går ikke inn i en drøfting av om det ene konseptet reelt sett er bedre enn det andre, bare konstaterer at det er ulike meninger om det.

6.1.2 Kildesortering i husholdningene

På spørsmål om hva det hadde hatt å si at husholdningene i regionen har kildesortert i mange år, svarte alle informantene at de trodde det hadde vært viktig. Noen mente til og med at det var avgjørende. Da vi spurte hva informantene trodde var den eller de viktigste årsakene til suksessen, var det flere som dro fram faktoren miljø og konseptet kildesortering. Det var spesielt styremedlemmer og kategorien andre informanter. Andre informanter er daglig leder og en konsulent som har vært med på diskusjonene om organisering av næringslivsrenovasjon allerede fra Hias begynte å utrede spørsmålet, og han har også vært med å bistå daglig leder de første årene etter at Østlandet Gjenvinning ble etablert. Disse informantene har med andre ord vært dypt involvert i utviklingen av selskapet.

Rogers diffusjonsteori (2003) forklarer faktorer som påvirker om en innovasjon lar seg adoptere og hvor lang tid det vil ta før innovasjonen er adoptert. Forutsetningene for teorien er at det eksisterer en innovasjon som blir kommunisert gjennom gitte kanaler over tid og mellom medlemmer i et sosialt system. Når det gjelder begrepet "et sosialt system", kan det diskuteres om vi kan definere "næringslivsbedrifter i ØG-regionen" som "et sosialt system". Kravet til at det skal være et sosialt system er at alle enhetene i systemet skal kunne skilles fra andre enheter, alle medlemmene samarbeider i hvert fall i den grad at de søker å løse et felles problem for å nå et felles mål. Med felles problem og felles mål tenker vi at næringslivsbedrifter opplever et press pga krav fra myndigheter, pga krav fra nasjonal og internasjonal konsernledelse, pga krav fra kunder etc., *det var rett og slett en underliggende stemning*, som en av informantene sa. Et felles mål kan da for eksempel være å ha miljøriktige avfallsløsninger. Om de "samarbeider" kan det selvsagt stilles spørsmål ved, men når vi spurte om Østlandet Gjenvinnings' markedsføring har hatt betydning for suksessen, svarer både ansatte, styremedlemmer og andre interessenter at salget har skjedd gjennom referansekunder. *Vi har fått et godt rykte på oss. Det vi gjør, gjør vi så bra at vi får nye kunder. Det har vært markedsføring gjennom å skape nettverk. Eksisterende kunder blir*

referansepersoner, og så kan man selge på gode historier. Næringslivsbedrifter kan klart skilles fra husholdninger, gjennom definisjoner i Forurensningsloven, og geografisk begrensning har vi definert i innledningen. Alt i alt konkluderer vi med at vi kan definere "næringslivsbedrifter i ØG-regionen" som et sosialt system, og diffusjonsteorien (Rogers 2003) er relevant for oppgaven.

Et sentralt element i diffusjonsteorien (2003), er hvor lang tid det tar før en innovasjon er adoptert. Det er vanskelig å vurdere hvor langt på adopsjonskurven, dvs. hvor stor andel av potensielle kunder i regionen, kildesorteringskonseptet til Østlandet Gjenvinning har spredd seg til. Men, som vi har redegjort for i innledningen, har Østlandet Gjenvinning hatt en betydelig større vekst enn den nærmeste konkurrenten. Vi påstår med bakgrunn i dette at det har skjedd en spredning av kildesorteringskonseptet til Østlandet Gjenvinning til næringslivsbedrifter i regionen.

Rogers (2003) hevder at beslutningsprosessen i forhold til å adoptere en innovasjon i stor grad er knyttet til beslutningstakerens –(nes) subjektive oppfatninger, og hvor sikre/usikre disse er på fordeler med implementering av innovasjonen. De fem faktorene teorien nevner som årsaker til at adopsjon av innovasjoner tar forskjellig tid er: Relativ fordel, kompatibilitet, kompleksitet, utprøvnbarhet, observerbarhet. Vi mener å kunne hevde at mange beslutningstakere og i hvert fall mange ansatte i næringslivsbedriftene i ØG-regionen bor i Hias-regionen. Det betyr at de har kildesortert i mange år privat. Om de oppfatter det som en relativ fordel har vi ikke grunnlag for å hevde, men vi vil hevde at det er sannsynlig at de oppfatter innovasjonen å være i tråd med eksisterende verdier og normer i det sosiale systemet, som er en del av kompatibilitetsbegrepet i diffusjonsteorien. Mange medlemmer i det sosiale systemet "næringslivsbedrifter i regionen" er også medlemmer av det sosiale systemet "husholdninger i regionen". Dette innebærer også at beslutningstakerne ikke oppfatter kildesortering som vanskelig å forstå og bruke (i hvert fall ikke i forhold til om de aldri hadde vært borti det før), kildesortering er utprøvd i husholdningene og resultatet er synlig for individet og i hvert fall alle som jobber i samme bedrift. Med bakgrunn i Rogers (2003) diffusjonsteori vil vi støtte informantenes synspunkter om at det har vært av betydning for Østlandet Gjenvinnings suksess at husholdningene i regionen har kildesortert i mange år, i den betydning at adopsjonen har gått raskere og gitt Østlandet Gjenvinning raskere omsetningsvekst enn bedriften ellers ville hatt.

6.1.3 Markedsføring

Markedsføring slik vi har ment det har vært et vidt begrep, og alt fra hvordan man selger, direkte markedsføring til merkevare- og omdømme bygging. Vi ser av svarere på dette spørsmålet at informantene ikke oppfattet det samme selv om vi påpekte at det var markedsføring i vid forstand vi var ute etter. De fleste informantene sa at selskapet ikke hadde benyttet tradisjonell markedsføring som annonser på TV og i avis. Etter hvert fikk vi frem mer informasjon, og da dreide det seg om fokus på kundene og den personlige oppfølgingen de har hatt. Det å skape tillit slik at man derav skaffer seg en referansekunde og hjelper bedriften inn i neste salgsprosess nevnes med mange forskjellige ord, og av flesteparten av informantene.

Som vi kommer inn på senere tror flere av informantene at kompetansen i bedriften forsterker tilliten ute blant kundene. Den personlige oppfølgingen hvor man er rådgiver mer enn selger trekkes frem her. I takt med endringer i omgivelsene, og stadig mer kompetente personer i innkjøpsavdelingene, blir kompetansekravene til de som skal markedsføre og selge inn produkter stadig viktigere (Kotler, 1998). Gjennom fokus på kunden, struktur og kompetanse ser det ut til at Østlandet Gjenvinning har klart å bygge opp denne tilliten. Kundene i undersøkelsen fremhever at de er svært fornøyde med Østlandet Gjenvinning som leverandør. De ansatte følger opp og de blir håndtert av svært kompetente mennesker. Blant daglig leder, ansatte og enkelte styremedlemmer kommer det frem at det fokuseres på kunden i alle ledd. Dette tror vi er veldig positivt og får de ansatte til å jobbe mot et felles mål, noe Mathisen (2005) hevder er fremmende for et kreativt klima. Relasjoner ut mot omverdenen gjennom kundedatabase og kunderelasjoner er også en del av det Edvinsson (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004) kaller intellektuell intelligens, og nærmere bestemt kundekapital. I tillegg omfatter det selskapets renommé og produkter, noe som hovedsakelig er lokalisert utenfor bedriften. Dette avhenger av bedriftens produkt og tjenestekvalitet, og er også et resultat av bedriftens kompetanse over en lengre periode (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004).

Det at bedriften knyttes til velrenommerte bedrifter som Hias og Veidekke ser også ut til å ha hatt en betydning for markedsføringen og innsalget. Hias trekkes frem av mange som et seriøst og ordentlig selskap i regionen og Veidekke har også et godt renommé. Som vi nevnte tidligere kan det også synes at det har vært positivt med en blanding av privat og offentlig eierskap, ettersom informantene, både styremedlemmer, kunder, konkurrenter og ansatte nevner at noen kunder liker å handle fra offentlige mens andre liker private. Ansatte nevner

også at de bruker dette bevisst i markedsføringen av Østlandet Gjenvinning.

Når det gjelder paraplyorganisasjonen Retura tror begge konkurrentene at det har drahjelp hva markedsføring gjelder, og begge synes Retura er et flott navn. Som vi så i teorien er et godt navn viktig for merkevarebygging (Hertzberg, 2007). Den ene sier: *Her får de mye gratis, og de er bevisst på å benytte navnet tror jeg.* Den andre sier: *Retura er nok inngangsbilletten fordi det er et landskjennetegn,* og vedkommende henviser da til navnet. Flere andre mener også at både Retura som navn og paraplyorganisasjon har vært viktig. Ett styremedlem sier bruk av navn har vært bevisst. I en konkurransesetting gjelder det å vinne oppmerksomhet ute i markedet, og skape tillit til kundene slik at man får gjenkjøp og skaper lojalitet. Hertzberg (2007) påpeker også at bygging av navn opp mot produktet eller tjenestens fordeler slik at man får kundene til å assosiere noe sterkt og positivt med merkevaren mener hun er viktig. Noen av informantene tror ikke at navnet har hatt betydning, og nevner da spesielt at navnet er lite profilert. Vi vil imidlertid anta ut fra teori og hva andre og mer utenforstående informanter svarte på dette spørsmålet at Retura navnet har hatt betydning for Østlandet Gjenvinning. Dette må selvsagt ses opp mot den innsalgjobben som er gjort og de verdiene som man har solgt på, og kanskje har den betydningen blitt sterke med tiden?

Ut fra vår undersøkelse kommer det frem at man har bygget en del verdier rundt løsningen som utstråler idealisme og miljø, og ”gjør jobben selv så blir det billigere”. Det vi imidlertid er usikre på er hvor bevisst merkevarebyggingen har vært fra organisasjonens side. De har solgt på verdier, med mål om å få referansekunder slik at de igjen kan selge videre på dette. Vi vil allikevel hevde at denne totalen har hatt en vesentlig betydning.

Kanskje har de vunnet tillit og også salg på bakgrunn av fokuset på miljø og kildesortering? For tillit er noe flere av informantene trekker frem som en viktig betydning. Også med bakgrunn i eiersammensetningen. Vi tror dette kan være en viktig faktor, og som også henger sammen med måten Østlandet Gjenvinning har solgt sitt produkt og sine tjenester på. I takt med samfunnsopplysningen rundt viktigheten av miljø mener en større andel av Norges befolkning at situasjonen har forverret seg (Dalen, 2007). En av de ansatte uttaler: *Vi setter krav til kundene basert på de krav som finnes i samfunnet.* Sett opp mot det en av kundene sier: *Det er bra at noen holder oss i øra,* kan det tyde på at Østlandet Gjenvinnings tjenester kanskje for noen fungerer som en kontrollfunksjon på de krav bedriften må følge. De sier selv at de også driver med konsulent virksomhet og det er kanskje en tjeneste som flere bedrifter trenger for å følge lover og regler? I tillegg er det som vi så på innledningsvis og i teorien blitt

viktigere for bedrifter som leverer ut til sluttkunden å fremstå som miljøvennlige. En av informantene sier: *De fleste bedrifter vil også fortelle at de tenker på miljøet.* Slik vi tolker det kan Østlandet Gjenvinnings tjenester med rapportering og kvalitetssikring, jamfør myndighetenes krav være et markedsmiddel for deres kunder ut mot sluttbruker, eller ut mot samfunnet generelt. Dette kan være med på å øke omdømmet til bedriften, gjennom for eksempel en SCR strategi, som i følge Berens og Van Riel (2004) beskriver en forventning om bedriftens rolle ut mot samfunnet og om bedriften fremstår som miljøvennlig, samfunnsengasjert og har fokus på hva kunden tenker om bedriften. Både kunder og konkurrenter uttaler at myndighetenes lovepålegg er en viktig faktor for suksessen. Kundene sett ut fra at de er nødt til å velge kildesortering på grunn av de økonomiske premissene som er gitt for avfallshåndtering, og konkurrentene legger i tillegg til at det har vært gunstig at renovasjon av matavfall kom på det frie markedet. I følge daglig leder hadde kommunene i sine avfallsplaner at næringslivet skulle sortere 60-70 %, og som vi så fra eksemplet med ”grønn stat” i teoridelen fikk det betydning også for bygg av anleggsbransjen at staten ble pålagt å redusere avfallsmengden blant annet gjennom sin innkjøpspolitikk. Vi ser også gjennom intervjuene at den personlige kontakten og oppfølgingen menes å ha hatt innvirkning på suksessen, og dette er noe vi vil komme tilbake til under drøftingen av organisasjonsmessige faktorer.

6.1.4 Overføring av teknologi

Trott (2005) skriver om overføring av teknologi. Teknologi definert ikke bare som det fysiske produktet, men også overføring av idéer, kunnskap og informasjon fra en kontekst til en annen. Han er spesielt opptatt av det han kaller ”organisasjonsarv”, det organisasjonen ”kan”, som ikke er lett for andre å kopiere. I tilfellet Østlandet Gjenvinning gjorde eierne ved oppstart av selskapet et grep som forenklet teknologioverføringen. De tre medarbeiderne som hadde vært engasjert i prosjektet med næringsrenovasjon i Hias var de samme tre som ble ansatt i Østlandet Gjenvinning ved oppstart, og hadde som nevnt i innledningen, flere års erfaring derfra. Ved å flytte disse personene over til Østlandet Gjenvinning, vil vi påstå at selskapet fikk ”organisasjonsarven” med seg på kjøpet. På denne måten slapp selskapet å bruke tid på opplæring, og fikk kanskje også tak i en ”organisasjonsarv” de ville fått problemer med å kopiere. I og med at selskapet var nytt, unngikk de også konflikt med en eksisterende kultur, som er en risiko ved å ”pådytte” en eksisterende organisasjon teknologi utenfra. Vi ser på dette valget som en del av en strategisk allianse, som vi vil komme tilbake

til i neste kapittel, og vil hevde at det er sannsynlig at også dette grepet har gitt selskapet en raskere vekst enn det som ellers ville vært mulig – altså en vesentlig suksessfaktor. Hva kompetanseoverføringen har betydd for selskapet kommer vi også komme tilbake til senere.

6.1.5 Den strategiske alliansen

Alle informantene bortsett fra ett styremedlem svarte at de tror eiersammensetningen har hatt noe å si for suksessen. På det åpne spørsmålet om hva interessentene trodde var den eller de viktigste årsakene til at Østlandet Gjenvinning har gjort suksess, var det seks som bl.a. nevnte eierforhold. Det var styremedlemmer og konkurrenter som var mest opptatt av dette forholdet.

Informantene nevnte i ulik grad årsaker til at eiersammensetningen har hatt betydning for suksessen:

1. Private eiere er mer opptatt av kortsiktig profitt, mens offentlig eiere er mer langsiktige og opptatt av miljø.
2. Private eiere er mer utålmodige etter å tjene penger og er mer effektive.

(Når enkelte styremedlemmer svarte på spørsmålet om hva som var den/de viktigste årsakene til suksessen sier de at eierne var enige om at selskapet skulle være et seriøst selskap med langsiktig tankegang. Fokus på miljø og gode løsninger skulle gi inntjening på sikt. Begge eierne har vært opptatt av å lykkes og vært entusiastiske og bidratt positivt, og det har ført til balanse i eierskapet.)

3. Hias navnet har tillit i regionen som et ordentlig og ryddig miljøsekskap.
4. Veidekke navnet alene kunne skape mistanke om at det kun dreide seg om å tjene penger.
5. Eierne representerer ulike miljøer, fagkompetanse og nettverk. De har beriket hverandre og blitt sterkere enn de ville blitt alene.
6. Begge eierne har gitt selskapet tilgang på kunder fra hver sine nettverk.
7. Begge eierne har forskjellige nedstrømsløsninger som selskapet har nytt godt av.
(Mens konkurrentene trekker betydningen av Hias som eier inn som en av de viktigste årsakene til suksessen, fordi Hias gikk inn med kapital, kunder og daglig leder.)
8. Spesialisering trekkes fram som en av de viktigste årsakene til suksessen.

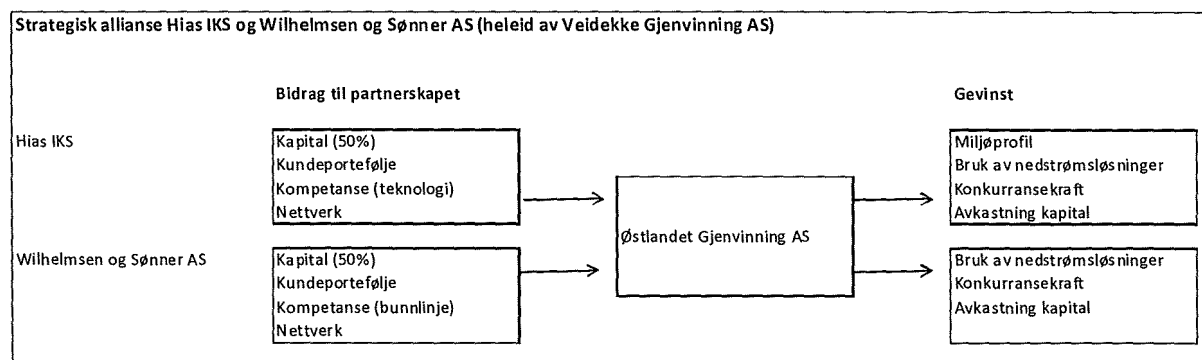
For å klare å konkurrere i dagens marked, er det ifølge Trott (2005) blitt vanligere å

spesialisere seg. Istedenfor å "eie" hele verdikjeden kan det å danne strategiske allianser være et viktig konkurransefortrinn. Selv om Østlandet Gjenvinning ikke er definert som et tidsbegrenset prosjekt, mener vi at samarbeidet om selskapet mellom Hias og Wilhelmsen og Sønner kan karakteriseres som et Joint Venture.

Eierne:

- Har etablert Østlandet Gjenvinning som et aksjeselskap
- Er tungt inne i styret av selskapet, ikke bare i generalforsamlingen
- Har etablert en eieravtale

I forhold til Trotts (2005) fallgruver, har eierne i dette tilfellet regulert konkurranseforholdet seg i mellom i eieravtalen, de har et tett samarbeid gjennom valg av sentrale medlemmer til styret. Dette fører til at eierne har god tilgang på data og informasjon, og sannsynligheten for at uenighet eierne imellom kommer opp og blir diskutert og at de kan bli enige om en felles strategi øker. Styremedlemmene hevder så langt at det er enighet eierne imellom om de strategiske valgene. Ifølge daglig leder var det opparbeidet tillit mellom eierne før alliansen ble inngått, en annen vesentlig suksessfaktor for strategiske allianser. Men det som vi tror er aller viktigst er partenes bidrag til og utbytte av samarbeidet:



Figur 6: Den strategiske alliansen

Det at Østlandet Gjenvinning fikk med seg en "organisasjonsarv" har vi drøftet i kapittel 6.1.4. Hvilken betydning det har, kommer vi tilbake til under drøfting av organisasjonsmessige faktorer. Det samme gjelder faktoren tillit til Hias navnet, men som kjent "liker noen mora og noen dattera" – dvs. noen kunder liker det kommunale og noen liker det private, og ansatte i Østlandet Gjenvinning sier selv at de bruker dette bevisst i markedsføringen. Tar vi også med at ulike informanter trekker fram at eierne har beriket hverandre med ulikt miljø og kompetanse, mener vi at eierne her har fått til en strategisk

allianse ”etter boka”. Eierne har gitt selskapet mulighet til å spesialisere seg og bli god på det de har spesialisert seg på, kanskje fordi positive resultater betyr mer for eierne enn avkastning på kapital. Dette vurderer vi til å være et godt eksempel på nye organisatoriske konsepter som Nærings- og handelsdepartementet (2001) snakker om. Det er ikke rart at eierne har vært ivrige etter å bidra til at Østlandet Gjenvinning skal lykkes!

Vi tror allikevel det er viktig å påpeke at ”intet tre vokser inn i himmelen”, og at et kjennetegn ved tiden vi lever i er raske endringer. Dette kan være en risiko for samarbeidet. Basert på teori og informasjon fra empiri, vil vi hevde at den strategiske alliansen er en av de viktigste årsakene til at Østlandet Gjenvinning har gjort suksess.

6.2 Organisasjon

Ut fra hva som kom frem som intuitive svar på det åpne spørsmålet kan det se ut som om organisasjonsmessige forhold har hatt en mindre betydning. Vi tror at noe av årsaken til dette kan være at flere av respondentene ikke har forutsetninger for å si så mye om disse forholdene, da de kjenner organisasjonen for dårlig. Dette gjelder både kunder, konkurrenter og enkelte styremedlemmer/andre. Under det direkte spørsmålet svarer imidlertid alle at de tror det har hatt en betydning og nevner faktorer som strukturen, kompetansen, miljø/kultur og ledelse. De ansatte, ”andre” og enkelte styremedlemmer fremhever dette i såpass stor grad at vi føler det er viktig å få belyst og drøfte dette opp mot teori. Vi ser at alle faktorene henger sammen, og vi går litt grundigere inn på den enkelte før vi oppsummerer til slutt.

Som sagt var næringslivsrenovasjon i en tidlig fase en del av Hias sitt forretningsområde. ”Prosjektet” foregikk i Hias fra år 2000-2004, da Østlandet Gjenvinning ble dannet. En informant trekker frem nettopp dette at selskapet først var strukturert under Hias, og sier at ”det var positivt at denne navlestrengen ble kuttet”. På denne måten ble byråkrati mindre, og på den andre side ble det større krav til de som jobbet der. Noe vedkommende understreker i en positiv tone. Vi kommer tilbake til de positive sidene relatert til løsningen/produktet.

6.2.1 Struktur

Den formelle strukturen i Østlandet Gjenvinning slik det fremstår per april 2008 ser vi av den visuelle fremstillingen i innledningen. Jacobsen og Thorsvik (2005) hevder organisasjonskartet er et uttrykk for strukturen i selskapet, og at den angir den form og de formelle krav som stilles til medlemmene i organisasjonen. I så måte stemmer

organisasjonskartet ganske godt overens med det noen av informantene trekker frem, nemlig at det er flat struktur og at det er gode teamsammensetninger. Både daglig leder og ansatte påpeker at de har egne ansvarsområder som synliggjøres i en intern matrise. Alle vet til en hver tid hva de skal gjøre og hva som er deres arbeidsoppgaver. Utfordringer, ansvar og tydelige felles målsetninger er faktorer som flere forskere har kommet frem til at fremmer det kreative arbeidsklimaet (Woll, 2007, Mathisen, 2005, Kaufmann, 2006).

Vi opplever det videre slik, som vi også ser av organisasjonskartet, at det for det meste jobbes i team. Blant annet så jobber en fra ordrekontor og en selger sammen i team slik at man på denne måten ivaretar kundene på en best mulig måte. Både daglig leder og de ansatte nevner dette og synes dette er positivt. Desentralisering og mer teamorganiserte strukturer, eller det Kaufmann (2006) betegner som "organiske" styreformer, noe som også gir gode betingelser for å fremme kreativiteten i arbeidsmiljøet. Selv fremhever en av de ansatte at de på denne måten er avhengig av hverandre for at jobben skal bli vellykket, og de synes det fungerer veldig bra. En kommer med følgende eksempel *når jeg har skaffet en kunde er det "vi" som har skaffet en kunde for jeg avhengig av den som sitter bak. Sammen gjør vi en jobb.* I denne sammenheng trekkes "vi-følelsen" generelt i organisasjonen trekkes frem av de ansatte. Det synes for oss at dette er en måte de ansatte trives å jobbe på blant annet fordi de utfyller hverandres kompetanse, jfr. salg/ordrekontor. Hjertø (Marthinsen, 2004) påpeker nettopp viktigheten av at teamet har tilstrekkelig utdanning og erfaring, samt at kompetansen hos de i teamet må være overlappende. I tillegg hevder han det er viktig at teamet er minst mulig, noe som kan sies å være tilfelle i salg/ordrekontor sammensetningen. Vi vil komme inn på selskapets kompetanse senere i drøftingen.

Hvordan man er organisert er en faktor, men hvordan man jobber kommer også informantene inn på. Her nevnes gode rutiner og prosedyrer som viktige organisasjonsmessige faktorer. Østlandet Gjenvinning er sertifisert både etter ISO 9001 og ISO 14000, og viser i den sammenheng at de har gode strukturelle ordninger. I undersøkelsen kommer det frem at man spesielt har gode rutiner for å følge opp kundene. Kanskje et helt unikt system vil vi si, sammenlignet med det vi kjenner til hos andre. Kundene legger også vekt på den oppfølgingen de får og at denne er spesielt ryddig og strukturert, og sågar påpeker konkurrentene at Østlandet Gjenvinning har gode systemer for oppfølging. Det er fint å ha noen som holder oss i øra, påpeker en kunde.

Ut fra det lille innblikket vi har fått ser ut til at strukturen i selskapet henger nøye sammen med prosessene, både ut til kunder, samarbeidspartnere og ikke minst til eierne som begge er

nedstrømsselskaper for Østlandet Gjenvinning. De samhandler blant annet tett med sine leverandører, som eksempelvis transportørene. Tushman (2003) beskriver dette som prosessledelsesteknikker og mener dette positivt i forhold til inkrementelle, dvs. små, innovasjoner. Dette bekreftes teoretisk av Ekvall (1996). Som vi vil se på senere i drøftingen vil vi hevde at den kontinuerlige forbedringen som skjer i bedriften er inkrementelle innovasjoner. Dette kommer frem av de ansattes utsagn ved at man hele tiden gjør forbedringer. Selve innovasjonen, og da mener vi den radikale, mener vi skjedde i den strategiske alliansen før Østlandet Gjenvinning ble startet.

Slik vi oppfatter det brede lag av informanter har struktur i form av organisering og systematikk i form av hvordan man jobber hatt en betydning for suksessen. Ut fra det vi vet om bransjen kan dette synes å ha vært en mangelvare. Kundernes svar tyder på at de har behov en systematisk oppfølging, og Østlandet Gjenvinning har lyktes med det konseptet sett fra et strukturelt perspektiv. Vi kan også nevne at daglig leders strukturelle styringsmåte og øvrige egenskaper nevnes flere ganger, og dette er noe vi vil komme tilbake til.

6.2.2 Kompetanse

Kompetanse er en kvalitet som trekkes frem av flere informanter som en styrke ved organisasjonen. Daglig leder, de ansatte, styre og eiere nevnes i denne sammenheng, og det synes derfor for oss å være kompetanse på ulike plan i selskapet, også kalt menneskekapital (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug 2004).

Når det gjelder eierne fremhever mange at deres funksjon som nedstrømsselskaper har vært betydningsfull, noen sier også uvurderlig. Vi tolker det slik at det finnes god og utfyllende kompetanse på begge sider, og dette har Østlandet Gjenvinning vært flinke til å benytte seg av. Som eksempel kjøpte selskapet i en startfase administrative tjenester fra Hias, og kompetansen rundt byggbransjen økte med Wilhelmsen og Sønner som eiere. Tilgang til kompetanse utenfor bedriften er av avgjørende betydning for en bedrift som skal lykkes i følge Reve og Jacobsen (2005). Vi oppfatter også informantene dit hen at styret har hatt en betydning, og dette vil vi komme nærmere tilbake til. Det påpekes at sammensetningen i styret har vært god, på lik linje med sammensetningen av den strategiske alliansen, og at styret har bestått av personer med ulik bakgrunn slik at man har hatt en komplementær kompetanse. Det har vært viktig for daglig leder å kunne støtte seg til denne sier mange. Viktigheten av komplementær kompetanse i et team understøttes teoretisk av blant annet

Hjertø (Marthinsen, 2004).

Ser vi på selve organisasjonen som kompetanseenhet, nevnes både de ansatte og nok en gang framheves daglig leder. Det at selskapet ble startet av tidligere ansatte i Hias trekker både konkurrenter og styremedlemmer frem som en fordel. Disse tre personene hadde med seg en unik kompetanse om systematikken rundt kildesortering i husholdningen og viktige verdier rundt miljø. Reve og Jacobsen (2001) hevder at innovasjon bygger på en relativt spesialisert kompetanse utviklet over tid og at en fremragende bransjeforståelse er et av de viktigste suksesskriteriene for en bedrift. Vi oppfatter, på samme måte som flere informanter, at dette har vært svært viktig for bedriften i oppbyggingen av systemer for kildesortering for næringslivet. Kanskje har dette også vært avgjørende for den kompetansen rundt systematikken og oppfølgingen som ligger til grunn i dag?

I tillegg til en god kompetanse her og nå, stiller den raske utviklingen større krav til virksomheten ved at de evner å kontinuerlig oppdatere de ansattes, gruppens og organisasjonens kunnskaper Kaufmann og Kaufmann (2003). Det kommer frem fra de ansatte, ”andre” og også styremedlemmer som har større kjennskap til organisasjonen at det satses på kompetanseheving blant de ansatte. En ansatt sier at det er sjelden at denne bransjen har et så stort budsjett for utvikling av de ansatte, og det ser vedkommende på som svært positivt. Vi tror at dette kan være en medvirkende årsak til at selskapet og daglig leder i den senere tiden har klart å trekke til seg mennesker med god kompetanse. En faktor som nevnes av flere som viktig for suksessen. De ansatte uttaler at det ikke blir ansatt bare ut fra faglige ferdigheter, men også ut fra sosial kompetanse, noe de verdsetter. Iflg. Den Norske Regjering hevder at individets sosiale kompetanse eller emosjonell intelligens henger nøye sammen med personlige egenskaper og sosial trygghet, og at dette har stor betydning for utførelsen av arbeidet, blant annet gjennom det å samarbeide og omgås personer. Vi kan derfor forstå at det er viktig for de ansatte at en nyansatt passer inn i miljøet.

Som vi husker fra innledningen var og er Østlandet Gjenvinnings forretningsidé å *tilfredsstille kundenes totale behov for vår kompetanse på rådgivning og avfallshåndtering*. Her kommer det frem at kompetanse og rådgivning skal være i fokus, noe som bekreftes i informantenes svar rundt markedsføring, og til dels under spørsmål om det unike produktet. Kompetanse rundt salg, og kommunikasjon med mennesker synes for oss å ha vært viktig. Selv om ingen av informantene direkte trekker frem evne til kommunikasjon påpekes det at organisasjonen har en unik måte å selge på. Det nevnes blant annet at *bedriften selger rådgivning basert på*

sin kompetanse, og den personlige oppfølgingen i tilknytningen til denne har vært en suksessfaktor hevdes det blant styremedlemmene. Det understreker også kundene.

Konkurrentene nevner også at selskapet har en unik måte å selge på, og at det har vært en fordel å ha med tidligere Hias ansatte. Dette vitner om en organisasjon og mennesker som evner å sette seg inn i kundens behov og kommunisere på en måte slik at kundene forstår og blir fornøyde. Det at man selger på referansekunder, og "word of mouth" er et eksempel på det. Relatert til Rogers (2003) diffusjonsteori ser det ut til at selskapets kunderådgivere har fungert godt i rollen som endringsagenter.

Kaufmann og Kaufmann (2003) hevder at det er kompetansenivået i de menneskelige ressursene på arbeidsplassen som er utslagsgivende for bedriftens konkurransevne. Kanskje det er nettopp denne unike evnen til å kombinere kompetanse i form av struktur og kunnskap og kommunikasjon av dette som har fylt kundens behov? Vi synes å kunne se en sammenheng, uten at vi skal konkludere for tidlig. Trott (2005) hevder at den delen av organisasjonens kunnskapsbase som består av organisasjonens samlede erfaringer og struktur kan gi organisasjonen konkurransefortrinn.

6.2.3 Kultur

Når det gjelder bedriftens kultur, er det nok en gang daglig leder som får mye av æren for den og selve oppbyggingen. *Kulturen daglig leder har bygget opp*, hvor en informant trekker ut stikkord som godt arbeidsmiljø, god teamånd og god trivsel understreker det. Kulturen er bedriftens særegne måte å oppfatte ting på, vurdere ting på og gjøre ting på. Den er et mentalt fellesskap som det ikke settes spørsmålstegn ved (Marthinsen, 2004). Strukturen ser for oss ut til å være en stor del av kulturen. En av de ansatte utalte at ansettelser ofte ble gjort ut fra om de passer inn i gruppen eller ei, og man vektlegger ikke bare kompetanse. Når den nyansatte starter, blir han eller hun raskt lært opp til hva de skal si og mene. Det kommer frem at både kultur og tenkemåte blir satt fokus på i bedriften og dette er positivt. Det at de forsøker å gjøre alle ledd gode, ansatte og ikke ansatte, som for eksempel sjåførere, er viktig i et kundeperspektiv, og bidrar til at alle har fokus på samme mål.

En ansatt sier; *Vi er en unik gjeng med tanke på miljø og samhold. Vi har det mye moro på jobben. Har du det moro på jobben gjør du en god jobb, og du gjør en god jobb fordi du er interessert i det du gjør og synes at det er moro. Ting må ligge til rette for det. Uten å*

generalisere kan det for oss se ut til at daglig leder har klart å skape en indre motivasjon blant medarbeiderne. Det viser seg i arbeidsmiljøet og kommer etter vår modell som en følge av faktorer i organisasjonen bl.a. struktur og kultur. I følge Kaufmann og Kaufmann (2003) tyder undersøkelser på at indre motivasjon, som er behov for selvbestemmelse og kompetanseopplevelse, er viktigere enn ytre motivasjon som for eksempel materielle goder.

Marthinsen (2004) hevder at kulturer i nye og vellykkede organisasjoner oftere er sterk fordi den bidrar til organisasjonens suksess, og fordi gamle medlemmer ofte overfører kulturen raskt til nye medlemmer. Slik vi ser det kan dette også være et faretegn. Hvis dette viser seg å være tilfelle at nyansatte blir raskt opplært i hva man skal si og mene kan det også ses på som det som i teorien er betegnet som gruppetenkning. Kan det hende at vi-tankegangen er så sterk at ingen tør å stå opp med sine egentlige meninger? Dette er et punkt det er viktig å være klar over for Østlandet Gjenvinning. Vi vil komme tilbake til dette under ledelse.

6.2.4 Arbeidsmiljø

Både når vi spurte om de viktigste årsaker til suksessen og når vi spurte om det er organisasjonsmessige eller individuelle forhold som har hatt betydning for suksessen, blir arbeidsmiljø og trivsel på arbeidsplassen trukket frem. En av de ansatte kobler trivsel med ytelse og sier *Trivsel på arbeidsplassen er veldig sentralt. Det å legge godt til rette for det fører jo til at den ansatte yte mer.* Det kommer også frem at de ansatte har en god kjemi dem i mellom, noe som de selv mener er årsaken til at det er veldig lite konflikter. I tillegg har de en "vi-tankegang" som vi antar sørger for at det er en støttende atmosfære i organisasjonen, selv om ordet støttende ikke ble brukt. En av faktorene som fremmer innovasjon er i følge Kristin Woll (2007) samarbeidsklima. Støtte er en annen viktig faktor som fremmer innovasjon (Woll 2007, Ekvall 1996, Mathisen 2005). Flere forskere bl.a. Ekvall (1996) har også vist til at humør og godt samspill i gruppen er viktig for å skape kreative prosesser. Som vi nevnte over sier de ansatte at de har det mye moro på jobben, og daglig leder trekkes frem som en person som har mye humor. *Han er en person som er full av humor og det smitter over på oss andre. Han er ingen streng leder men han er en tydelig leder, som vet hva han vil.*

Tydelige og felles målsetninger er en av fire faktorer som Gro Ellen Mathisen (2005) trekker frem som viktig for innovasjon. Ut fra svarene i vår undersøkelse ser det ut til at daglig leder har klare mål for seg og de ansatte og han evner å få med og skape entusiasme hos de ansatte. Flere styremedlemmer trekker frem denne evnen og mener det er en av årsakene til suksessen.

6.2.5 Ledelse

Daglig leder trekkes altså frem som en veldig viktig årsak til suksessen. Vi har trukket ut to utsagn; *en god bedrift står og faller på en god daglig leder* og *daglig leder er en vesentlig suksessfaktor – kanskje den viktigste*. Når vi spurte om det var forhold i organisasjonen som hadde hatt betydning for suksessen, la både styremedlemmer og ansatte direkte og indirekte vekt på hva daglig leder har fått til. Også når vi spurte om det var andre enkeltpersoner eller grupper som etter informantenes mening har hatt betydning for suksessen, kom flere inn på forhold relatert til daglig leder. Vi spurte informantene om hva de tror personlige egenskaper hos daglig leder har hatt å si for suksessen (vi ba dem utdype hvilke egenskaper daglig leder har, som har betydning). Alle unntatt kundene, som ikke en gang visste hvem det var, mente at daglig leder var en viktig suksessfaktor. Basert på denne felles oppfatningen blant informantene, kan vi allerede nå si at daglig leder har hatt betydning for suksessen.

Vi er nysgjerrige på hva som karakteriserer han, og har oppsummert i forhold til karismatiske ledelse i vedlegg 2. Karismatisk ledelse har, som vi tidligere har redegjort for, vist seg effektivt i forhold til resultater i tider preget av endring og usikkerhet (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Ut fra matrisen mener vi å kunne trekke noen paralleller til karismatisk ledelse. Daglig leder fremstår som visjonær, og evner å begeistre, og engasjere både medarbeidere og styre. Han er flink til å "selge budskapet sitt". Han er opptatt av at medarbeiderne skal få faglig utvikling og opptatt av at suksessen er et resultat av "vi" og ikke "jeg" eller "du". Han er flink til å lytte og er åpen for synspunkter, både positive og negative. En beskrivelse av at han ikke trumfer igjennom noe, tolker vi dit hen at han også lar innspillene få konsekvenser for beslutninger. Han er opptatt av at folk skal trives på arbeidsplassen, sprer godt humør og gir ansatte positiv feedback. Han er god til å kommunisere og lett å like. Daglig leder mener selv at han har hatt en positiv betydning for suksessen. I forhold til Golemans (2004) emosjonelle intelligens mener vi at informantene her tegner et bilde av en leder med selvinnsett (det tegner han for så vidt selv), motivasjon (*har gitt mye av seg selv*), sosiale ferdigheter (*lett å like både av ansatte og kunder, osv.*). Om daglig leder er empatisk får vi ikke noe svar på, men det er vanskelig å tro at en leder som får så mye skryt fra sine ansatte for effekt på arbeidsmiljø og teamfølelse ikke er empatisk. Hvordan skulle han eller kunne tolke sine ansatte og klare å skape glede og entusiasme?

Vi tegner her et bilde av en leder som har gode forutsetninger for og lykkes, og som har lyktes. Noen spørsmål har vi allikevel. Ansatte sier at ”nyansatt blir raskt lært opp til hva de skal si og mene her”. Av svarene fra informantene er det ingen som sier at daglig leder er god til å skape rom for kreativitet og nye idéer hos ansatte. Vi har i teorikapitlet redegjort for gruppetenkningsfenomenet. Det kan bli så mye fokus på å tenke likt at nytenkning ikke får plass, og det kan gå ut over konkurransekraft på sikt. Når selskapet har hatt en sånn suksess kan organisasjonen i tillegg gå i ”suksessfellen”, og fortsette i samme sporet for lenge. I dagens samfunn, med høy endringstakt må selskaper hele tiden tenke nytt. Det er også en av farene ved karismatisk ledelse, at den karismatiske lederen blir for god til å selge budskapet sitt og nye idéer ikke kommer fram. Dette er forhold som daglig leder må være klar over.

Vi har tidligere redegjort for betydningen av at daglig leder har kompetanse på marked, konkurrenter og kunder, og drøftet ryddighet og struktur i selskapet, noe som også preger daglig leder. Vi konkluderer ut fra informantenes svar og med støtte i teori at daglig leder har hatt en stor betydning for suksessen til Østlandet Gjenvinning.

6.2.6 Styret

Vi stilte ikke noe direkte spørsmål om styrets betydning, men hadde et spørsmål om det var andre enkeltpersoner eller grupper (enn daglig leder) som har hatt betydning for suksessen. Her kom flere inn på enkelte styremedlemmer og styret som helhet. Det som trekkes fram er styrets samlede kompetanse og nettverk, og tilknytning til eierne. Det var også flere som nevnte forhold knyttet til styret under det åpne spørsmålet om hva som var den eller de viktigste årsakene til suksessen.

Huse (2003) sier at styret i joint ventures ofte vil ha en rolle som koordineringsorgan mellom eierinteresser. Han sier også at det er vanlig at eierne er representert i styret, og at eierne gjennom sin påvirkning i styret vil påse at den daglige ledelsen følger den enkelte eierbedrifts interesser. Bortsett fra at vi ikke vet hvor stor kontrollfunksjonen til styret i Østlandet Gjenvinning har vært, ser det ut til at styresammensetningen er ganske vanlig i forhold til den type etableringer. Andre funksjoner som nevnes av Huse (2003) ved nyetableringer er service- og legitimeringsfunksjoner. Informantene sier at styret i Østlandet Gjenvinning har bidratt med kompetanse og nettverk, som er i tråd med det Huse (2003) og Sætersmoen (2007) mener styret bør bidra med i en slik bedrift. Det er også i tråd med hva vi tidligere har sagt om teamorganisering og kompetanse som suksessfaktor.

I og med at styret i den perioden vår undersøkelse tar for seg, har så sentrale representanter fra eierne, ser vi på styret som en del av den strategiske alliansen og styret som iverksetterne og i varetakerne av partnerskapet. Det blir nesten vanskelig å skille mellom hva som er styrets rolle og hva som er eierne. Eierne hadde komplementær kompetanse og nettverk, som de har tatt med seg inn i styret. I tillegg har det vært en næringslivsleder, som sannsynligvis har kunnet bidra med andre innspill. Det kan jo også ha vært en fordel å ha en "djevlels advokat" i styret(?) Vi vet imidlertid lite om det interne livet i styret. Det vi vet ut fra intervjuene både med styret og daglig leder, er at det har vært et godt samarbeid mellom styre og daglig leder, og at styret har gitt daglig leder støtte og handlingsrom. Styret har hatt tillit til daglig leder.

Svarene fra informantene tyder altså på at styret har hatt en positiv effekt på suksessen, og i forhold til teori om hva som er viktig ved sammensetning av team kan vi finne noe støtte for denne antagelsen. På et punkt avviker styrets sammensetning i forhold til hva Huse (2003), Sætersmoen (2007) og Hjertø (2008) anbefaler, og det er at det er nær knytningen mot eiere og daglig leder, som vi oppfatter det er i Østlandet Gjenvinning. Styret kan ikke ha for store bindinger til eieren, siden de skal ivareta selskapets interesser og ikke eiernes, og heller ikke ha for nært forhold til daglig leder ut fra agentteori. I en oppstartsfase kan dette imidlertid både være ønskelig og naturlig.

6.3 Entreprenørskap

På grunn av synkende omsetning og økt konkurranse fra en privat aktør måtte Hias ta tak i forretningsområdet. I følge Schumpeters teori (Spilling, 2005) er dette et eksempel på endring i omgivelsene, og viser en bedrift som har evne til å reagere på omstillingen. Han hevdet videre at entreprenørskap er en grunnleggende faktor for å forklare økonomiske endringer og derav oppsto begrepet som han beskrev som "å gjøre nye ting eller å gjøre ting som allerede er gjort, på en ny måte". Vi vil definitivt hevde at Hias ut fra dette kan tilkjennes å ha drevet med entreprenørskapet i denne prosessen.

Schumpeter (Spilling, 2005) påpekte også at nye kombinasjoner ofte føre til at nye virksomheter ble startet, slik som i vårt tilfelle med Østlandet Gjenvinning. Som sagt fikk de som jobbet med næringsavfall i Hias mulighet til å begynne i den nye bedriften, noe Schumpeter også trekker frem som en mulighet. Han hevdet imidlertid at det var mest vanlig at de nye ideene ble utviklet i de nye foretakene og ikke ut fra de eller den bestående bedrift. I

starten var ikke dette tilfelle i Østlandet Gjenvinning etter våre opplysninger. Etter oppstart har man imidlertid utviklet løsninger både i samarbeid med begge eierne. På denne måten vil vi anta at selskapet har drevet entreprenørskapet videre. En av de som var med å utvikle prosjektkonseptet i Hias i sin tid er daglig leder, sammen med flere personer som er nevnt som viktige enkeltpersoner for suksessen. I følge Schumpeters teori (Spilling, 2005) er den viktigste drivkraften i entreprenørskap selve entreprenørene. For oss ser det ut til at disse personene som var med fra starten, og noen inn i nytt selskap, kan beskrives som entreprenørene og som derfor har vært viktige for suksessen.

I forhold til entreprenørskap er det interessant å diskutere begrepet entreprenørprofitt (Sandal, 2007). Vi har fått opplyst at det på det tidspunktet Østlandet Gjenvinning startet sin virksomhet ikke var konkurrenter som tilbød samme produkt. Konkurrentene hevder at også de kunne tilby samme produkt, men at det var lite synlig i markedet. Dette har vi redegjort for tidligere. Det ser uansett ut til at Østlandet Gjenvinning har tilbudt noe mer, som rådgivning, rapportering og dokumentasjon – som markedet ville ha. Konkurrentene har kunnet innhente informasjon om det produktet Østlandet Gjenvinning har gjort suksess med, og har kunnet kopiere det. Det som Østlandet Gjenvinning bør være klar over, er at resultatet av det kan være at de gode økonomiske resultatene kan være midlertidige og at konkurrentene nå er i stand til å konkurrere med det samme, og kanskje også et forbedret produkt i det samme markedet. Hvis ikke da Østlandet Gjenvinning klarer å fornye seg, kan de få problemer med å opprettholde de gode resultatene i årene framover.

7. KONKLUSJON OG AVSLUTTENDE KOMMENTARER

7.1. De viktigste suksesskriteriene

Årsaken til suksessen er etter vår oppfatning sammensatt, og mange faktorer henger sammen. Dette er helt i tråd med vårt teoretiske perspektiv. Ut fra hva informantene har svart og drøfting opp mot teoriene vi har valgt ut, er det noen faktorer vi mener har hatt større betydning enn andre. Vi har plukket ut tre faktorer, i prioritert rekkefølge, som vi mener har vært mest avgjørende for suksessen. Mange av de andre forklaringene som informantene har kommet med er ingredienser i det vi anser som de viktigste suksesskriteriene.

1) Den strategiske alliansen mellom Hias og Wilhelmsen og Sønner

Hias hadde et konsept som var velprøvd hos husholdningskunder. De kjørte et prosjekt med samme konsept hos næringslivskunder. Erfaringene fra dette prosjektet ble lagt inn i den strategiske alliansen; både kundene, tilliten, systemene og organisasjonen med kompetanse om bransje, produkt, organisering og nettverk. Det ga Østlandet Gjenvinning gode forutsetninger for å kunne lykkes og var helt sikkert viktig for innovasjonstakten. Wilhelmsen og Sønner visste hva som skulle til for å tjene penger; *vi er ikke Greenpeace heller*. De bidro med denne kompetansen og hadde også kompetanse om bransjen og nettverk å legge inn i alliansen.

Siden selskapet bruker partners nedstrømsløsninger har det vært av betydning for begge eierne at selskapet lykkes. Gjennom eieravtaler er konkurranseforholdet mellom eierne regulert. Partnerne har sørget for at selskapet har et styre, som har bidratt med innsats, kompetanse og nettverk.

2) Daglig leder

Daglig leder med bransjeerfaring, nettverk og personlige egenskaper fremstår som en vesentlig suksessfaktor. Eierne la forholdene til rette for suksess gjennom sin strategiske allianse, men det er *selskapet* som har gjort jobben. Informantene har gitt mange innspill på hvordan struktur, kompetanse, kultur og arbeidsmiljø har bidratt til suksessen, men vinklingen har vært hvilken struktur, kultur og arbeidsmiljø daglig leder har skapt, og hvilken kompetanse han har og hvilken vekt han har lagt på kompetanse og kompetanseutvikling i selskapet.

3) Markedsføring av det "unike produktet"

Sånn vi tolker informantene har selskapet klart å selge seg inn som en samarbeidspartner som gir kunden all den hjelpen kunden trenger, for til enhver tid å ha dokumenterbare, miljøriktige og konkurransedyktig avfallsløsninger. Selskapet fremstår som kundenes "hjelpende hånd" på området, både i forhold til planlegging, implementering, gjennomføring og oppfølging. Selskapet har klart å bygge opp troverdighet og tillit i markedet gjennom personlig salg og oppfølging. I følge selskapet selv, skjer salget gjennom referansekunder.

Innledningsvis i teorikapitlet, så vi på hvordan flere forskere har kommet frem til hva som kan være suksesskriterier for en bedrift. Vi synes det er interessant å avslutte med en sammenligning mellom hva disse forskerne har kommet fram til med suksesskriteriene styret selv satte opp i 2004, og hva vi har funnet gjennom vår forskning. Suksessfaktorene styret satte opp var: fornøyde kunder, bygge opp tillit i markedet, ansatte med kompetanse, organisasjonen forstår reelle kundebehov, holde det vi lover, ha rasjonelle løsninger og minimalisere kapitalbehov.

Reve og Jacobsen (2001) kom frem til følgende felles kjennetegn ved vellykkede innovasjonsbedrifter; spesialisert kompetanse over tid, tilgang til eksterne ressurser og kompetanse utover bedriften, sterkt fokus på kommersialisering, fremragende bransjeforståelse og fokus på få strategiske områder. Peters og Waterman (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004) undersøkte organisasjonsmessige faktorer som årsak til at bedrifter lykkes, og kom frem til at følgende åtte kjennetegn; handlingsorienterte, tett på kundene, selvstendighet og virkelyst, prestasjonsorientering, verdiorientering, en holder seg til det kjente, enkel struktur og små staber, samt tett og løs organisasjon.

Vi har ikke forutsetninger for å sammenligne i forhold til alle disse faktorene da de er for detaljert i forhold til vår studie, særlig organisasjonsfaktoren.

7.2. Antatte suksesskriterier i 2004 og antatte suksesskriterier i dag, sett med flere øyne

Ser vi de faktorene som har kommet frem i undersøkelsen opp mot hva bedriften selv satte opp som suksessfaktorer da de startet i 2004, er det flere ting som er sammenfallende.

Fornøyde kunder står øverst på styrets liste, og det ser det ut til at Østlandet Gjenvinning har klart å skaffe seg og vedlikeholde. Fokus på kundene er også viktig i følge Peters og Waterman (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug 2004). Kundene vi intervjuet var svært fornøyde, og en uttrykte sågar at ikke klarte å komme på noe negativt om selskapet. Det ser også ut til at de har klart å bygge opp **tillit i markedet** de jobber i ved å bygge verdier rundt løsningen, nemlig med kildesortering og fokus på miljø. Ut fra hva kundene sier, ser det ut til at tilliten også er basert på **at de holder det de lover**. Siden kundene er fornøyde må vi anta at organisasjonen har **forstått kundens reelle behov**.

Undersøkelsen bekrefter at Østlandet Gjenvinning har **ansatte med kompetanse**, og vi snakker bl.a. om kompetanse på løsninger og bransje. Kompetanse finner vi igjen som suksessfaktorer både hos Reve og Jacobsen (2004) og Peters og Waterman (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004), særlig den første hvor kompetanser er nevnt både som spesiell kompetanse, bransjeforståelse og tilgang på kompetanse utenfra.

Faktoren **rasjonelle løsninger** inngår ikke i vår undersøkelse. Den siste faktoren styret hadde satt opp var å **minimere kapitalbehovet**. Ved å organisere selskapet som et managementselskap, uten behov for tunge investeringer, har de også stått ved denne faktoren.

I det store og det hele ser det for oss ut til at Østlandet Gjenvinning har vært tro mot konseptet sitt, og fulgt nøye opp de suksessfaktorene de selv mente var viktig. Det kommer frem av våre undersøkelser nesten fem år etter. Hele 7/8 faktorer har våre informanter nevnt som viktig for suksessen og noen av disse er også sammenfallende med de andre undersøkelsene har kommet frem til.

7.3. Betragtninger om fremtiden for selskapet

Basert på vår studie av de første fire årene til Østlandet Gjenvinning, sitter vi igjen med noen betraktninger om risikoer i forhold til fremtiden for selskapet. Vi må imidlertid ta forbehold om at selskapet i løpet av det siste året har lagt en plan for fremtiden som gjør våre betraktninger mindre relevante.

Vi tror at selskapets gode økonomiske resultater bl.a. kan ha sin bakgrunn i det som Schumpeter (Sandal, 2007) kalte entreprenørprofitt. Da Østlandet Gjenvinning ble etablert var det bare én konkurrent av betydning i markedet. Ifølge våre informanter tilbød ikke denne leverandøren rådgivning i forhold i kombinasjonen avfallshåndtering, miljø og pris, og hadde verken systemer for eller fokus på oppfølging i forhold til disse faktorene. Som nærmest monopolist i markedet, tenker vi at leverandøren kunne bestemme hvilket tilbud kunden skulle få, og at dette var motivert ut fra leverandørens mulighet for gevinst. Godt hjulpet av økt oppmerksomhet i samfunnet – lokalt, nasjonalt og globalt – tenker vi at holdningene til hver enkelt kunde forandret seg, og at markedet var modent for et selskap som bidro til at kundene kunne smykke seg med miljøriktige avfalls løsninger. Denne muligheten så etablererne av Østlandet Gjenvinning. Når så Østlandet Gjenvinning har lyktes med dette konseptet, kommer det flere aktører på markedet. Den opprinnelige konkurrenten har sett hva Østlandet Gjenvinning har gjort, og har blitt tvunget til å tenke nytt. Internasjonale og

nasjonale aktører har kommet og kan tilby tilsvarende produkter. Det er med andre ord blitt større konkurranse i markedet på kildesorteringsproduktet, og Østlandet Gjenvinning er ikke lenger unike, og mister kanskje det forspranget de hadde? Dette kan, i tråd med Schumpeters (Sandal, 2007) redusere muligheten for gevinst – hvis da ikke selskapet igjen klarer å lage et forsprang i forhold til konkurrentene. I den sammenheng blir det, slik vi ser det, viktig å utnytte og videreutvikle den gode kompetansen som ligger i selskapet. Med store internasjonale aktører på banen, virker det klokt å satse på den nasjonale overbygningen Retura for å kunne konkurrere i framtiden. Vi vet at selskapet er opptatt av dette – daglig leder i Østlandet Gjenvinning sitter også i styret i Retura Norge. I drøftingen kom vi inn på begrepene suksessfellen og gruppetenkningsfenomenet. Hvis selskapet blir for opptatt av sin egen suksess, og sine historiske suksesskriterier, kan det hindre selskapet i å tenke nytt. Når vi da også hører fra våre informanter at alle som blir ansatt veldig fort lærer *hvordan de skal tenke og hva de skal si*, vil vi i hvert fall påpeke at det er viktig at det gis rom for de som tenker annerledes. Det kan hende de som har andre tanker som kan bidra til at selskapet kan få til nye suksesshistorier, jfr. det Ekvall (1996) sier om debatt i innovasjonsprosesser.

I konklusjonen trekker vi fram den sterke og tette strategiske alliansen mellom eierne, som den viktigste suksessfaktoren. Vi har også sagt at strategiske allianser kan være sårbare, og at det må være balanse i input og output mellom partnerne i alliansen for å holde den sammen. Utvikling i bransjen og samfunnet for øvrig skjer raskt, og vi tror det er viktig at eierne er klar over konkurransefortrinnet de har gjennom den strategiske allianse, hvis de fortsatt ønsker å satse på selskapet. I teoridelen om styret så vi at det ikke er anbefalt at styret har så sterk tilknytning til eierne, men i forhold til Østlandet Gjenvinning tror vi dette faktisk er et viktig element i suksessen.

7.4 Videre studier og fordypning

Når vi har studert Østlandet Gjenvinning har vi måttet begrense oss, dvs. at det er forhold vi godt kunne tenkt oss å se nærmere på, som ikke har vært mulig innen rammene av oppgaven. Vi kunne godt tenkt oss å gjøre en undersøkelse av det kreative klimaet i organisasjonen. Vi har fått mange opplysninger fra informantene som tyder på at det er et godt klima der, men samtidig har vi våre betraktninger rundt gruppetenkningsfenomenet. Vi kunne da også godt tenkt oss å kikke litt nærmere på ledelsen av organisasjonen. Vi kjenner igjen mange trekk som er typisk for karismatisk transformasjonsledelse, men i forhold til denne teorien er denne ledelsesformen bra for å få til store endringer, men ut fra hva vi vet fra teorien virker det

motsatt i forhold til mer stabile situasjoner. Så i forhold til mulighet for fremtidig utvikling og vekst synes vi det hadde vært interessant å se mer på organisasjon og ledelse.

Et annet forhold, som vi ikke har gått i dybden på i studiet, er dette med tillit. Våre informanter har vært opptatt av tillit, og da særlig den tilliten selskapet har fått gjennom å ha en offentlig eier. Temaet tillit, relatert til offentlige eiere kontra private eiere hadde vært interessant å forske på. Når vi nå har forsket på et selskap som har gjort suksess i bransjen, hadde det videre vært spennende å forske på et selskap som har prøvd noe av det samme og ikke gjort suksess. Det ville gitt oss et bedre grunnlag for å si noe generelt om suksesskriterier i denne bransjen enn det vår ensidige studie har gjort.

Referanser

Bøker

- Bakka, J.F., Fivelsdal, E., Nordhaug, O. (2004) *Organisasjon og ledelse* J.W. Cappelens Forlag as, Oslo
- Huse, M (2003) *Styret: Tante, barbar eller klan?* Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, D.I, Thorsvik J (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse* Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, D. I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Høgskoleforlaget AS
- Johannessen, Tufte, Kristoffersen (2006): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo; Abstrakt forlag
- Johnston, R.J., P.J. Taylor and M.J. Watts (2007) *Geographies of global hange. Remapping the world.* Malden, MS, Blackwell Publishing Ltd.
- Kaufmann, G. (2006): *Hva er kreativitet?* Oslo: Universitetsforlaget
- Kaufmann, G. og Kaufmann A. (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse* 3. utgave, Fagbokforlaget
- King, N. and Anderson, N. (2002) *Managing innovation and change* Thomson Learning
- Kotler, P. (1998): *Markedsføringsledelse*, Universitetsforlaget, Oslo (oversatt av Svein-Erik Blom)
- Marthinsen, Øyvind L (2004): *Perspektiver på ledelse.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Reve, Torgeir, Jakobsen, Erik W (2001): *Et verdiskapende Norge.* Universitetsforlaget
- Selnes, F. (1994): *Markedsundersøkelser.* TANO
- Torstenson, I (2006) *Ute av øye – ute av sinn?* Norsk Renholdsverks-forening/Avfall Norges 20-års jubileumsskrift
- Trott P (2005) *Innovation Management and New Product Development.* Pearson Education Limite, Essex

Artikler

- Ekvall, G. (1996): *Organizational climate for creativity and innovation. European journal of work and organizational psychology.* Vol 5
- Goleman, D (2004) *What makes a leader?* Harvard Business Review, vol. 82, nr. 1 (s. 82-91)
- Mathisen, G. E. (2005): *Climates for creativity and innovation. Definitions, measurement, predictors, counsequenses.* Universitetet i Bergen.
- Rogers E. (2003) *Diffusion of innovation* kap. 1: *Elements of diffusion*, s. 1-38
- Shalley, et al (2004): *The effects of personal and contextual characteristics on creativity; Where Should we go from here?.* Journal of management 2004 30(6) 933-953
- Spilling O. R. (2005): *Entreprenørskap i et evolusjonært perspektiv* Arbeidsnotat 19/2005

Tushman, M and O'Reilly, C (2003) : *The ambidextrous organization*. Harvard Business Review, vol 82. nr. 4.

Nettadresser

Avfall Norge <http://www.avfallnorge.no> 1.11.08

FN Sambandet, 8.5.2007,

http://www.fn.no/temasider/miljoe/klima/rapporten_fra_fns_klimapanel_ipcc

Fornyings- og administrasjonsdepartementet, nettside

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/NOUer/1996/NOU-1996-6/4/10/2.html?id=427862>
29.10.08

Grip http://www.grip.no/Felles/Om_grip/historikk.htm 1.11.08

GRIP, http://www.grip.no/Felles/Om_grip/historikk.htm, 19.10.08

Grønn Hverdag, <http://www.gronnhverdag.no/artikkel.php?artikkelid=3042> 26.4.07

Grønt Punkt <http://www.grontpunkt.no/go/om-oss/bakgrunn-og-rammebetingelser/bakgrunn-og-rammebetingelser> 1.11.08

HRR <http://www.hrr.no/>, 20.10.08

<http://no.wikipedia.org/wiki/Brundtlandkommisjonen> 1.11.08

<http://no.wikipedia.org/wiki/Brundtlandkommisjonen>, 22.8.08

[http://no.wikipedia.org/wiki/Gaselle_\(bedrift\)](http://no.wikipedia.org/wiki/Gaselle_(bedrift)), 23.8.08

<http://no.wikipedia.org/wiki/Kyoto-avtalen>, 17.10.08

Innovasjon Norge, <http://www.innovasjonnorge.no/Fylke/Rogaland/FRAM-Programmet/>,
8.11.08

Loop http://www.loop.no/om_loop/organisasjon/, http://www.loop.no/om_loop/formal/
1.11.08

Lovdata <http://www.lovdata.no/all/tl-19810313-006-005.html#27> 4.11.08

Lovdata http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/ltavd1/filer/sf-20021220-1817.html&emne=forskrift*+om*+farlig*+avfall*& 1.11.08

Lovdata http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/ltavd1/filer/sf-20070920-1086.html&emne=rivningsavfall*& 1.11.08

Lovdata http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/ltavd1/filer/sf-20061003-1180.html&emne=rivningsavfall*& 1.11.08

Lovdata http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/ltavd1/filer/nl-20030411-023.html&emne=n%oc6ringsavfall*& 1.11.08

Miljøguide http://www.miljoguide.no/avfall/avfallspolitikk/avfallspolitikk_norsk.htm 1.11.08

NHO <http://www.nho.no/energi-og-miljoe/miljoekrav-ved-innkjoep-article4541-90.html>
11.11.08

Nærings og handelsdepartementet NOU 2001:29 *Best i test* www.regjeringen.no 8.11.08

RagnSells og Veolia: <http://www.ragnsells.no/>,
http://www.veolia.no/internett/cms36no_ON.nsf,

Regjeringen <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/NOUer/2007/NOU-2007-8/2/2.html?id=478010> 1.11.08

Regjeringen <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/NOUer/2007/NOU-2007-8/11/1/5.html?id=478135> 8.11.08

Retura <http://www.retura.no/index.asp> 1.11.08

SSB <http://www.ssb.no/emner/01/05/10/avfkomm/tab-2008-06-20-01.html> 21.9.08

SSB <http://www.ssb.no/emner/01/05/40/avfregno/arkiv/tab-2007-10-23-01.html> 4.11.08

SSB, tema avfall, <http://www.ssb.no/emner/01/05/avfall/>, 17.10.08

Andre

Berens, G.B., C.B.N.van Riel (2004) "Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature" Corporate Reputation Review

Dalen, E. (2007) *Miljøvern i et sosiokulturelt perspektiv* Forelesning 24.10.07 Norsk Monitor.

Dowling, G.R. (2001) *Creating Corporate Reputations*. Oxford, UK: Oxford University Press

Hertzberg, E. (2007): *Forelesningsslides* MiM2, Rena 26.10.

Hjertø, K.B. (2008) *Team* Forelesning på MiM1, Rena 8.-10.6.06

Hole, Å. Storhaug (2007): Forelesning 24.mai 2007, MiM2, Rena

Hole, Å. Storhaug (2008): Forelesningsnotater

Kommunikasjon via møter, telefon og mail med daglig leder i Østlandet Gjenvinning

Nyborg, K. (2007) *Penger er ikke alt: Samfunnsansvar som motivasjonsfaktor* Økonomisk institutt, UiO

Næringsavfall Hias, Hedmark Bedriftsutvikling as, 2.3.00

Regnskapstall konkurrent 2003,2007

Sandal J-U *Jakten på entreprenøren* Forelesning MiM2 Rena 24.5.07

Sætersmoen E (2008) *Styrets rolle i innovasjon?* Forelesning på MiM2

Woll, K. (2008): Doktorgradsavhandling; *Hva fremmer og hemmer kreativitet og innovasjon*. MiM2 Forelesning Rena mai 2008

Årsregnskap 2003 og 2007 Østlandet Gjenvinning AS

Årsregnskap 2003, Hias IKS

Figurer

Figur 1: *Modell for organisasjon og omverdenen*, Bakka, Fivelstad og Nordhaug (2004)

Figur 2: Strategi vedtatt av styret 6.2.2004

Figur 3: Organisasjonskart Østlandet Gjenvinning pr. 1.4.08

Figur 4: Interessentkart

Figur 5: *Modell for organisasjon og omverdenen*, Bakka, Fivelstad og Nordhaug (2004). Samme som fig. 1.

Figur 6: Den strategiske alliansen

Vedlegg 1: Intervjuguide

- Kort presentasjon av intervjuerne og studiet.
- Kort presentasjon av hensikten med undersøkelsen (forskningsspørsmål og avgrensninger).
- Fortelle at vi har fått tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen av Østlandet Gjenvinning ved daglig leder.
- Generell informasjon (hvor mange skal intervjues, hvem får tilgang til rapporten, konfidensialitet).
- Lengden på intervjuet (ca. 1 time)

Spørsmål 1: *Er det noe du lurer på i forbindelse med intervjuet?*

Vi skal nå stille deg noen spørsmål, som vi ber deg reflektere over og gi begrunnede svar på. Vi starter med noen generelle spørsmål, før vi har noen mer spesifikke spørsmål. De spesifikke spørsmålene er ikke i noen spesiell rekkefølge.

Spørsmål 2: *Østlandet Gjenvinning har lyktes med å etablere et tilbud om kildesortering til næringslivet. Hva tror du er den viktigste årsaken til suksessen?*

Spørsmål 3: *Hva tror du det har hatt å si at husholdningene i regionen har kildesortert i mange år?*

Spørsmål 4: *Hvor viktig tror du det har vært at samfunnet generelt har blitt mer opptatt av miljøspørsmål?*

Spørsmål 5: *Hva tror du eiersammensetningen har hatt å si for suksessen? Forklar.*

Spørsmål 6: *Er det etter din mening forhold i organisasjonen Østlandet Gjenvinning som har hatt betydning for suksessen? Forklar.*

Spørsmål 7: *Hva tror du personlige egenskaper hos daglig leder har hatt å si for suksessen? Forklar.*

Spørsmål 8: *Er det andre enkeltpersoner eller grupper som etter din mening har hatt betydning for suksessen? Forklar.*

Spørsmål 9: *Har Østlandet Gjenvinnings markedsføring hatt betydning for suksessen? Forklar.*

Spørsmål 10: *Hva er etter din mening Østlandet Gjenvinnings unike produkt?*

Spørsmål 11: *Helt til slutt. Er det noe du har lyst til å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?*

Avslutte med å spørre en gang til om det er noe informanten lurer på og takke for at han tok seg tid til å bli intervjuet.

Vedlegg 2: Egenskaper daglig leder

Samsvar	Trekk ved karismatisk ledelse og karismatiske ledere	Egenskaper daglig leder
Ja	Skape begeistring hos medarbeiderne	"Han er en person full av humor som smitter over på oss andre" "Engasjerende løsningsorientert" "Er litt forut for sin tid og ser framover" "Flink til å se voksemuligheter" "Forretningsforståelse" "Han ser mulighetene fremover"
Tja	Lager visjoner, planer og handlingsstrategier	
Vet ikke	Lager godt formulerte mål	
Vet ikke	Mål knyttet opp mot aksepterte verdier	
Tja	Har "tilhengere"	"Vet ikke om hadde lykkes med en annen leder"
Ja	Villig til å ta risiko	Uredd, sier styremedlem
Ja	Trekke medarbeidernes behov, interesser og verdier inn i sine visjoner	"Flink til å lytte" "Inkluderende" "Har skapt vi-følelsen" "Trumfer ikke gjennom noe"
Vet ikke	Utvikle medarbeidernes kreativitet og evne til kritisk tenkning	"Oppfatter at alle skal utvikle seg faglig og utvikle seg på sine områder. Legger forholdene til rette for det" "Større budsjett for kompetanseutvikling enn vanlig"
Ja	Legge forholdene til rette for medarbeidernes positive selvutvikling	Tar i mot innspill fra andre, sier styremedlem, Evne til å lytte og lære, sier konkurrent
Tja	Åpen for positiv og negativ kritikk, presse aktivt for å få frem kritiske synspunkter	
Ja	Anerkjenner andres bidrag	"Får den feedbacken jeg trenger, og mer enn det" "Ansatte føler at <u>de</u> har gjort suksess." "Vi har gjort at vi er det vi er i dag."
Ja	Deler informasjon med medarbeiderne	"Liker å holde ting litt inntil brystet, men er en grunn. Er åpenhet og ikke hemmelighetskremmeri."
Vet ikke	Har sterke moralske verdier; legger vekt på kollektive interesser for gruppen, organisasjonen og samfunnet	
Vet ikke	Oppmuntrer ansatte til å lede seg selv	
Ja	Høy selvtilitt	Omtaler sitt eget bidrag til suksessen positivt
Vet ikke	Omsorg	God kommunikator, skape tillit. Omgjengelig, tillitsskapende og samarbeidsvillig, sier konkurrent.
Ja	Kommunikasjon	"Rekrutterer ikke bare på fag, men på personlige egenskaper også. God kjemi og lite konflikter" "Flink med folk" "Dyktig til å få med riktige folk." Evner å skape et godt miljø, sier ett styremedlem. "Han får fram det beste i menneskene rundt seg, sier ett styremedlem." "Lett å like både hos kunder og hos oss" "Trivsel på arbeidsplassen gir høy ytelse"
Ja	Sosial intelligens	"Har klare synspunkter på hvordan vi skal jobbe og hva vi skal mene. Har klart å selge budskapet til de som jobber her."
Ja	Dyktig til å manipulere inntrykk	"Nyansatte lærer fort hva de skal si og mene." "Flink til å få med seg folk"

Andre egenskaper som blir nevnt:

- "Uten den lederen som har kjennskap til markedet, konkurrenter og kunder så hadde vi ikke vært der vi er i dag."
- Kraft og energi
- Målbevisst
- Ekstremt ryddig
- Ingen streng leder, men tydelig leder som vet hva han vil