

MASTEROPPGAVE



Hva kjennetegner forretningsmodellinnovasjonene til bedriftene i Sustaina100-rapportene i tidsperioden 2013-2015?

Christoffer Theodor Tybring-Nilsen

Torstein Tangene

Master i Innovasjon og næringsutvikling
Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap
Høgskolen i Lillehammer
Høsten 2015



**Høgskolen
i Lillehammer**

Lillehammer University College • hil.no

Forord

Denne avhandlingen er gjennomført som en avsluttende del av et to-årig masterstudium i Innovasjon og Næringsutvikling ved Høgskolen i Lillehammer.

Arbeidet med å fullføre denne avhandlingen har vært en lang og krevende prosess, samtidig har det gitt oss god innsikt i tema og hva som kreves for å skrive en slik oppgave. Samarbeidet har fungert svært godt og med mange faglige diskusjoner har vi begge opparbeidet oss ny kunnskap på feltet.

Avhandlingen tar for seg bærekraftig utvikling og innovasjon, et tema vi begge finner interessant og meget relevant for å løse morgendagens problemer.

Vi vil rette en takk til vår veileder Sveinung Jørgensen for hans inspirasjon og motivasjon for dette temaet. Vi har satt stor pris på dette.

Lillehammer, 15. September 2015.

Christoffer Theodor Tybring-Nilsen

Torstein Tangene

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å undersøke hva som kjennetegner de beste bærekraftige forretningsideene fra 2013 og frem til i dag. Med utgangspunkt i tre Sustainia-rapporter har vi sett på hva som er hovedtrekkene og kjennetegn for bedriftene.

Teorigrunnlaget for avhandlingen omfatter litteratur om bærekraft og samfunnsansvar, innovasjon, forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon, samt entreprenørskap. Bærekraftsproblematikken blir presentert som en sentral faktor og en årsak til at bedrifter tar samfunnsansvar. Videre har vi sett at ulike typer innovasjon og forretningsmodellinnovasjon oppstår som en følge av handlingsrommet bærekraftsutfordringen representerer.

Problemstillingen har blitt besvart gjennom en kvantitativ undersøkelse, i form av et casestudie på Sustainia-rapportenes presentasjon av bærekraftige forretningsideer. Forretningsideene ble sortert etter bransjer og kategorisert ved hjelp av 12 teoretisk utvalgte kriterier. Dette arbeidet har bidratt til innsikt i rapportenes forretningsideer og hva som kjennetegner de.

Resultatene fra studien viste at et stort flertall av bedriftene er nyetablerte og at forholdet mellom radikal og inkrementell innovasjon fordeler seg likt i utvalget. Bærekraftsproblematikken skaper dermed et handlingsrom for næringsutvikling og radikale innovasjon. I forhold til forretningsmodellens tre dimensjoner har vi funnet ut at flest bedrifter har gjort innovasjoner i måten forretningsideen skaper verdi.

Innhold

1.0 Innledning.....	3
1.1 Tema	3
1.2 Bidrag.....	4
1.3 Problemstilling og hypoteser.....	5
1.3.1 Forskningsspørsmål	5
1.3.2 Hypoteser	6
1.4 Avhandlingens struktur	6
2.0 Teori.....	7
2.1 Bærekraft.....	7
2.1.1 Samfunnsansvar	8
2.1.2 Effekter av samfunnsansvar og bedriftens ansvarsområde	10
2.2 Innovasjon	11
2.2.1 Grader av innovasjon.....	12
2.3 Forretningsmodeller	15
2.3.1 Customer value proposition (CVP)	16
2.3.2 Forretningsmodellens tre dimensjoner.....	17
2.3.3 Forretningsmodell og strategi	19
2.4 Forretningsmodellinnovasjon.....	19
2.5 Entreprenørskap.....	22
3.0 Metode	24
3.1 Tilnærming.....	24
3.2 Valg av metode.....	24
3.3 Datainnsamling.....	25
3.4 Utvalg.....	26
3.5 Dataanalyse og kriterier	27
3.6 Metodisk refleksjon	28
3.6.1 Studiens validitet	29
3.6.2 Dataens reliabilitet og troverdighet	29
3.6.3 Generalisering	29
4.0 Resultater	31
4.1 Deskriptiv statistikk	31
4.1.1 Nye og etablerte bedrifter.....	31
4.1.2 Lys, skygge og «både og»	32

4.1.3 Radikal og inkrementell.....	32
4.1.4 Skape, levere og kapre	33
4.1.5 Business og charity	33
4.2 Forhold mellom kriterier	34
5.0 Diskusjon	37
5.1 Nye og etablerte bedrifter.....	37
5.2 Radikal og inkrementell innovasjon	37
5.2.1 I forhold til ny og etablert bedrift.....	38
5.3 Lys og skygge, "både og"	38
5.3.1 I forhold til ny og etablert bedrift.....	38
5.3.2 I forhold til radikal og inkrementell innovasjon	39
5.4 Skape, levere og kapre	39
5.4.1 I forhold til ny og etablert bedrift.....	40
5.4.2 I forhold til radikal og inkrementell innovasjon	40
5.5 Business og charity	41
5.5.1 I forhold til skape, levere og kapre	41
6.0 Avslutning.....	42
6.1 Konklusjon	42
6.2 Begrensninger.....	43
6.3 Videre forskning	43
7.0 Kilder.....	45
8.0 Vedlegg 1.....	50

1.0 Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere bakgrunnen for valg av tema og hvilke bidrag vi ønsker å komme med. Påfølgende vil problemstillingen, samt avhandlingens struktur bli presentert.

1.1 Tema

“While we don’t have the luxury of time to fix the problems, we do have the luxury of readily available solutions.” (Dr. Rajendra K. Pachauri, 2014. Styreleder Intergovernmental Panel for Climate Change.)

Bakgrunnen for denne avhandlingen er dagens bærekraftsproblematikk og de utfordringer og muligheter denne situasjonen skaper. Samtidig er dette et felt som vekker stor interesse hos oss, spesielt når det kommer til hvilke muligheter dette gir for både nye og etablerte bedrifter til å gjøre innovasjoner.

Begrepet bærekraftig utvikling ble introdusert i 1987, i Brundtland-rapporten utarbeidet av Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. Rapporten definerer bærekraftig utvikling som: “Utvikling som tilfredsstiller behovet til dagens generasjon uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov”.

I dag, 28 år etter, er fokuset på ansvar og bærekraft blitt en naturlig del av den samfunnsøkonomiske debatten og mange bedriftsledere har sett forretningsmuligheter i å løse denne problemstillingen.

Sustainia-rapportene ble et naturlig valg av case da disse presenterer de mest bærekraftige forretningsideene fra 2013 og frem til i dag. Sustainia100 er en årlig rapport som identifiserer de 100 beste bærekraftige innovasjonene i verden. Rapporten tar for seg både tilgjengelige prosjekter, tiltak og teknologier som står for det fremste innen bærekraftige innovasjon, og spenner fra vestlige innovasjonsnettverk til utviklingsland. Rapportene baserer seg på et utgangspunkt av flere tusen prosjekter fra 10 ulike bransjer. Frem til nå er det utgitt fire rapporter (vi har sett på de tre siste) og Sustainia har bygget opp en database med over 1700 bærekraftige løsninger, noe som underbygger at innovasjon og bærekraft er et globalt satsingsområde.

Enhver bedrift eller organisasjon har en eller annen form for forretningsmodell de følger for å utfylle et behov i samfunnet. Den forteller historien om hvordan en bedrift formidler verdi til kunden. En suksessfull forretningsmodell representerer en bedre løsning enn eksisterende alternativer eller den endrer totalt måten ting har blitt gjort tidligere. Videre kan dette forstås som en tre-trinns modell om hvordan bedrifter skaper, leverer og kaprer verdi (Magretta, 2002).

Når det gjelder innovasjon og bærekraftig utvikling finnes det to mulige veier å gå. Den første er å innovere i den eksisterende forretningsmodellen og på den måten gjøre sine egne produkter eller tjenester mer bærekraftige. Den andre er å utvikle nye innovative forretningsmodeller som stimulerer andre til å ta bærekraftige valg. Bedrifter må være bevisste på sine eksternaliteter og hvordan disse påvirker samfunnet, og ut i fra det vurdere hvilket ansvar de har. Dette kan bedriftene gjøre ved å enten redusere sin egen eller andres negative effekt på samfunn eller miljø. Bedrifter kan oppnå dette ved å gjøre endringer i for eksempel produksjons- eller leveringsfasen som bidrar til å redusere Co2-utslipp eller ved å redusere forbruket av knappe ressurser. Bedrifter som reduserer andres negative side kan gjøre dette ved å tilby tjenester som utnytter denne skyggesiden og gjør den om til noe positivt.

1.2 Bidrag

I denne avhandlingen ser vi på ulike kjennetegn blant de 300 beste bærekraftige forretningsideene fra de tre siste årene som bidrar til å løse bærekraftsproblematikken.

Sustainia100 er et eksempel på at det finnes mange konkrete forretningsideer som ønsker å utrette en forskjell, samtidig som de kan tjene penger på det. Denne avhandlingen vil gi et bidrag til temaet bærekraftig forretningsmodellinnovasjon, og si noe om hvordan situasjonen er for utvalget. Ved å se på forretningsmodellen som en historie om hvordan bedrifter skaper, leverer og kaprer verdi vil vi forsøke å vise at innovasjoner som fører til økt bærekraft kan skje i en eller flere deler av forretningsmodellen.

Formålet med denne avhandlingen er ikke å forsøke å løse bærekraftsproblemet, men heller å få en forståelse av hva som kjennetegner de mest bærekraftige forretningsideene de siste årene. Så langt vi vet er det ingen tidligere studier som har benyttet Sustainia-rapportene som utgangspunkt for forskning på bærekraftige forretningsmodeller. Vårt bidrag til temaet er å

forske på bedrifter med bærekraftige forretningsideer i en ny kontekst, som på forhånd er kåret av en anerkjent organisasjon til å være de beste i verden.

1.3 Problemstilling og hypoteser

På bakgrunn av temapresentasjonen over mener vi det er interessant å undersøke hva som kjennetegner bedriftene i de tre Sustainia-rapportene. I avhandlingen ønsker vi å se nærmere på hvordan bedrifters innovasjoner og forretningsmodell er bygd opp og skiller seg fra hverandre for å imøtekomme bærekraftsproblematikken. Vi vil gjøre rede for innovasjon og samfunnsansvar, hvordan det foregår, grader av innovasjon, samt forretningsmodellens ulike nivåer og perspektiver på verdi.

Med dette utgangspunktet har vi utformet følgende problemstilling:

Hva kjennetegner forretningsmodellinnovasjonene til bedriftene i Sustainia100-rapportene i tidsperioden 2013-2015?

1.3.1 Forskningsspørsmål

I denne avhandlingen undersøker vi kjennetegnene ved forretningsideene i tre rapporter utgitt av Sustainia mellom 2013-2015. Studien har som formål å avdekke sentrale faktorer knyttet til bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. Vi har systematisert alle forretningsideene i en tabell etter ulike kriterier. Det teoretiske fundamentet bygger på litteratur om bærekraft, samfunnsansvar, innovasjon, forretningsmodeller og entreprenørskap. Vi har jobbet ut i fra følgende forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen:

Forskningsspørsmål 1

Hva er hovedtrekkene og fordelingen mellom de 300 forretningsideene?

Forskningsspørsmål 2

Hva er skillelinjene og ulikhetene mellom de ulike kriteriene for bedrifter i Sustainia-rapportene?

Våre hypoteser bygger i utgangspunktet ikke på teori eller tidligere forskning. Etter som denne avhandlingen ser på hovedtrekkene i de valgte rapportene, noe vi med stor grad av sikkerhet kan si ikke er gjort tidligere, er hypotesene tuftet på våre antagelser som er inspirert av relevante teorier om innovasjon, bærekraft, samfunnsansvar og forretningsmodeller.

1.3.2 Hypoteser

Hypotese 1: Nyetablerte bedrifter gjør oftere radikale innovasjoner enn etablerte

Hypotese 2: Det er flest etablerte bedrifter som gjør skyggereduserende innovasjoner

Hypotese 3: Det er flest nye bedrifter som gjør lyskastende innovasjoner

Hypotese 4: Nyetablerte bedrifter gjør oftere innovasjoner i skapefasen enn etablerte

Hypotese 5: Etablerte bedrifter gjør oftere innovasjoner i leveringsfasen enn nyetablerte

Hypotese 6: Det er færrest etablerte bedrifter som tilhører kategorien *business*

1.4 Avhandlingens struktur

I innledningen har vi redegjort for valg av studieområde, avhandlingens problemstilling og bakgrunnen for denne, presentasjon av hypoteser og avhandlingens struktur. I neste del vil teorikapittelet redegjøre for hvilke teoretiske perspektiv som er sentrale for denne avhandlingen. I metodekapittelet presenteres forskningsdesign, datainnsamling, utvalg, samt en forklaring på hvordan vi har gått frem for å analysere funnene. Videre presenteres resultatene og analysen fra datainnsamlingen. Først vil vi gjøre en deskriptiv presentasjon på de resultatene vi har kommet frem til før vi gjør en dypere analyse med flere variabler. Ut i fra dette gjennomføres en diskusjons- og konklusjonsdel for å se hva funnene betyr i forhold til forskningsspørsmålene og hypotesene. Avslutningsvis drøfter vi begrensninger ved avhandlingen og presenterer forslag til videre forskning.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for det teoretiske rammeverket denne avhandlingen bygger på. Teorikapitlet er delt inn i fem deler, hvor vi i den første delen tar for oss bærekraft og bærekraftsproblematikken. Videre går vi nærmere inn på innovasjon, forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon. Til slutt trekker vi inn teori om entreprenørskap.

I løpet av de siste fem årene har man sett en økende interesse for bærekraftig innovasjon og økonomisk ytelse (Boons et al., 2012). Det er flere bakenforliggende årsaker til denne interessen, mange av de historiske. Det første er utfordringene verden står overfor når det gjelder klimaendringene, aldrende befolkning, forørkning, knapphet på ressurser, råvarer og forurensing. For det andre har den økonomiske situasjonen globalt sett endret seg, og bedrifter har blitt mer opptatt av å differensiere seg via innovasjon for å styrke sin posisjon i det internasjonale markedet (Foray, 2009).

Finanskrisen i 2008 viste hvordan kortsiktige lønnsomhetstankesett og tilhørende strategier, retningslinjer og handlinger til enkeltpersoner og enkeltbedrifter kan føre til globale økonomiske, økologiske og etiske kriser. Disse hendelsene har bidratt til en situasjon hvor mange bedrifter opererer med forretningsmodeller som ikke er bærekraftige (Boons et al., 2012).

2.1 Bærekraft

Begrepet bærekraft (eng. sustainable) kommer av det latinske ordet *sustenerere*, som betyr å opprettholde eller bevare. Begrepet er i størst grad benyttet i en økologisk kontekst, som en måte å forvalte eller økonomisere naturressurser på. Vi kjenner til at begrepet ble benyttet i 1800-tallets Tyskland om forvaltning av skogbruk i et langsiktig perspektiv, skogeieren skulle ikke ta ut mer tømmer enn naturen selv klarte å produsere, og dermed sikre fremtidige generasjoner samme ressurstilgang. Begrepet *bærekraftig utvikling* ble satt på dagsorden i 1987 i Brundtland-rapporten utarbeidet av Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. Rapporten definerer bærekraftig utvikling som: "Utvikling som tilfredsstiller behovet til dagens generasjon uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov" (Vår felles fremtid, 1987).

Definisjonen av bærekraftig utvikling handler ikke bare om klima og miljø, den trekker i tillegg inn rettferdighetsspørsmål med tanke på fordeling av ressurser, regionalt og globalt. Fattigdom er ikke bare et problem i seg selv, det bidrar også til at presset på miljøet øker. Fordelingsproblematikken forsterkes av at befolkningsveksten i land med fattigdom er større enn den er i de rike industrilandene.

2.1.1 Samfunnsansvar

I det følgende skal vi avklare en del begreper som i litteraturen er relativt nye, og kan forstås som en sammenkobling av temaene bærekraft, innovasjon og forretningsmodellinnovasjon.

Samfunnsansvar kan forklares som en reaksjon på bærekraftsproblematikken hvor private bedrifter eller organisasjoner tar ansvar eller gjør tiltak utover sin egeninteresse (Carroll og Shabana, 2010).

Ansvarlige forretningsmodeller kan forklares som “organisasjonutforminger for verdiskaping, verdilevering og verdikaping, hvor bedriftens redusering av negative eksternaliteter og / eller fremming av bedrifters positive eksternaliteter er en integrert del av måten verdi skapes, leveres og kapres på” (Jørgensen og Pedersen, 2013).

Det knytter seg altså både positive og negative eksternaliteter til bedrifters verdiskaping, disse eksternalitetene oppstår på grunn av forretningsmodellens utforming. Vi forstår disse eksternalitetene som en form for abstrakte eller konkrete biprodukt av den produksjonen bedriften utfører, uavhengig om det er en produkt- eller tjenestebedrift. De fleste bedrifter tar på ulike måter ansvar på områder som bidrar til å løse sosiale og miljømessige problemer, på samme måte som de også ofte vil bidra til å skape sosiale og miljømessige problemer i sitt virke. Metaforisk kan vi si at bedrifter har en *skyggeside* og en *solside*. Denne metaforen har opphav fra Eels og Walton (1961), som hevdet at samfunnsansvar viser til problemene som oppstår når bedrifter kaster skygge på det sosiale landskapet. Det er grunn til å tro at det er et “*både og*” her, altså at bedrifter kan ha en solside på samme tid som de også kaster skygge i markedet de opererer i.

I følge Jørgensen og Pedersen (2013) er samfunnsansvar også relevant for offentlige- og veldedige organisasjoner, som ikke har lønnsomhet som hovedformål. Ofte har slike

organisasjoner en tydelig samfunnsansvarlig profil, da de er satt til å forvalte offentlige goder eller selv har påtatt seg et samfunnsoppdrag.

Det kan sies å være to ulike perspektiver, eller retninger for samfunnsansvar i organisasjoner. På den ene siden hvordan bedriften forholder seg til negative eksternaliteter som oppstår som et resultat av bedriftens forretningsdrift, og hvilke muligheter man har for å skape positive eksternaliteter for samfunnet og miljøet på den andre siden. Det sistnevnte dreier seg altså om hvordan bedriften kan inkludere sosiale eller miljømessige målsettinger som en del av sin forretningsmodell og profil (Jørgensen og Pedersen, 2013). Samfunnsansvar dreier seg også om å identifisere og ikke minst håndtere de negative effektene ved bedriftens forretningsdrift - både internt og eksternt.

Felles for disse perspektivene er at de handler om endringer som dreier seg om å håndtere ansvaret som oppstår på grunn av bedriftens virke. Et sentralt spørsmål er om bedriftene tar ansvar av rent moralske grunner, eller om de tar ansvar med økonomi som motiv. En slik tankegang og bedriftsstrategi har i de senere årene fått mye oppmerksomhet, og omtales som Corporate Social Responsibility (CSR) eller Responsible Business.

” Det er ganske mange drivkrefter som sørger for at det er et trykk, et fokus på samfunnsansvar og bærekraft (i vår bedrift) (...) Det er nok summen av et internt ønske og et eksternt press som totalt sett driver dette videre, tenker jeg, må være såpass ærlig at en sier at det er lit begge deler” (Eirin C. Lade, 26.01.2008).

Dette sitatet kommer fra en forhenværende kommunikasjonsdirektør i et av Norges største selskaper, og underbygger det som er en generell trend. At selskaper i stadig større grad kommuniserer om samfunnsansvar, og at de er blitt mer proaktive med det formål om å styrke sitt omdømme og legitimitet (Arvidsson, 2010). I en norsk kontekst har omdømme blitt en stadig viktigere størrelse for flere virksomheter (Brønn og Ihlen, 2009; Byrkjeflot og Angell, 2007). Tidligere statsbedrifter som NSB, Posten og Statkraft vier nå plass til samfunnsansvar på nettsider eller i rapporter (Ihlen, 2011).

CSR-begrepet har over de siste årene utviklet seg fra å bli definert på en veldig generell og tvetydig måte, til å bli mer konkret og presisere hvilke typer aktiviteter som inngår i begrepet. I løpet av de siste tiårene har begrepet CSR tatt for seg temaer som:

- Seriøs vurdering av hvilke konsekvenser forretningsvirksomheten har for andre;

- Det forpliktende ansvaret ledere har til å beskytte og forbedre samfunnets velferd; og
- Imøtekomme økonomiske og rettslige ansvar og strekke seg utover disse (Visser et al, 2010)

CSR og omdømme har en tydelig kobling, og betydningen av å ta samfunnsansvar kan påvirke omdømme til bedriften. Fombrun (1996) argumenterer for at ulike aktiviteter og tiltak rundt samfunnsansvar vil hjelpe bedriften til å øke sin omdømmekapital og dermed styrke dets forhandlingsevne med leverandører og myndigheter samtidig som de kan plassere produktene sine i et høyprissegment. Videre kan også en økt omdømmekapital forbedre konkurransefortrinnet til bedriften.

Samfunnsansvar omhandler altså sosiale og miljømessige hensyn og målsetninger integrert i hele bedriftens strategi og aktiviteter. Det blir et gjennomgripende organisatorisk fenomen som har innvirkning på strategi, ledelse, styring, produkt- og tjenestedesign, markedsføring og -kommunikasjon, organisasjonsdesign og så videre. Et slikt organisatorisk gjennomgripende fenomen vil naturlig nok medføre endringer på mange nivåer i bedriften (Jørgensen og Pedersen, 2013).

2.1.2 Effekter av samfunnsansvar og bedriftens ansvarsområde

Vi kan skille mellom samfunnsansvarstiltak som påvirker bedrifters lønnsomhet (direkte og indirekte), og de tiltak som ikke har effekt. Det er gode grunner til å anta at det er samfunnsansvarstiltakene som henspiller på etikk som fører til positive, målbare, resultater for bedriftene. For eksempel kan det være en samfunnsansvarlig profil som direkte fører til økt salg når kundene foretrekker produktet fordi de har et ønske om å identifisere seg med den ansvarlige profilen.

Wayne Visser (2010) hevder at det er feilaktig å tro at virksomheters hovedformål er å tjene sine aksjeeiere og investorer. Disse er kun et middel for driften. Virksomheters hovedformål er å tjene samfunnet, gjennom å tilby trygge, kvalitets- produkter og tjenester som bedrer vårt velvære, uten å ødelegge vårt økologiske og samfunnsmessige system (Visser et al., 2010:127). “En langsiktig bærekraftig utvikling er en forutsetning også for forretningsmessig verdiskaping” (Brundtland kommisjonen, gjengitt etter Midttun, 2007).

Konseptet “trippelbottom line” ble lansert i 1994 av John Elkington. Han mente at virksomheter burde føre opp tre bunnlinjer i sin organisasjon: people, planet and profit (Elkington, 1999). Tanken bak dette er at virksomheter ikke bare skal redegjøre for profitt, men også hva de har gjort av sosial- og miljømessig verdi hvert år.

2.2 Innovasjon

Innovasjonsteorien har utviklet seg gjennom forskjellige faser, og avspeiler en økonomisk-historisk utvikling av virksomheter og organisasjoners struktur og ledelse. Det kan skilles mellom tre forskjellige faser i innovasjonsteoriens historie. Innovasjonsteorien oppstod på begynnelsen av 1900-tallet og på et tidspunkt hvor det kun var få store virksomheter med egen avdeling for forskning og utvikling. Teoriene fra denne epoken tilskrives den østerrikske økonomen Joseph Schumpeter (1883-1950), hovedbudskapet her var å forklare økonomisk utvikling og økonomisk vekst sett i forhold til den daglige flyten av relasjoner. Den franske sosiologen Gabriel Tarde (1843-1904) var også opptatt av innovasjon og forsøkte å forklare sosiale forandringer og bevegelse i en bredere forstand. I dag forstår man innovasjon mer som en interaktiv prosess hvor mange aktører er involvert på ulike nivåer, i interaksjon med hverandre. Faktisk kan vi si at Tardes forståelse er blitt mer relevant igjen, da han la vekt på hvordan ideer bres ut i samfunnet gjennom mikro-sosiale prosesser.

Entreprenøren står sentralt i innovasjonsteorien, da han eller hun innehar spesielle karaktertrekk og ifølge Schumpeter har en drivende rolle for å utvikle nye ideer i økonomien og samfunnet. Entreprenørens rolle for innovasjon ble derfor redusert ettersom det nye tankesettet innebar en mer systematisk og vitenskapelig tilnærming til utvikling og innovasjon.

Joseph A. Schumpeter fokuserer på at innovasjon er å utvikle nye kombinasjoner av eksisterende ressurser; En endring som krever en signifikant mengde av forestillingsevne og representerer et relativt skarpt brudd med etablerte måter å gjøre ting på: evnen til å gjøre noe som ikke kunne gjøres tidligere, eller i det minste ikke så godt eller økonomisk (Schumpeter, 1939). Innovasjon i Schumpeters teori består av å "utvikle nye kombinasjoner", som han forklarer at kan skje på fem ulike måter: Introduksjon av et nytt produkt (eller tjeneste), introduksjon av en ny produksjonsmetode, inntreden til nye markeder, utnyttning av nye råvarer eller halvfabrikata, og ny organisering (Teigen, et al., 2009).

I senere tid har det blitt introdusert flere generelle, teoretiske definisjoner av innovasjon. Ikke alle definisjonene er identiske, men alle fokuserer på viktigheten av at innovasjon handler om

nyskaping og forbedring i forhold til tidligere løsninger (Edquist, Hommen, og Maureen, 2001; Phills, Deiglmeier, 2008; Rogers, 2003).

Schumpeters opprinnelige definisjon av innovasjon har fortsatt stor betydning for hvordan man forstår og forsker på temaet. Han forstod innovasjon som en sammensatt prosess bestående av ulike forhold av produkt, prosess, marked, leverandører og organisasjon.

The introduction of a new good. The introduction of a new method of production. The opening of a new market. The conquest of a new source of supply. The carrying out of the new organization. (Schumpeter, 1934)

Innovasjon handler ikke bare om å få en ny idé, men i høy grad om å utvikle og gjennomføre ideer så de får en økonomisk betydning (Drejer, 2004).

Innovasjon er selve drivkraften i økonomien og økonomisk utvikling kan illustreres som en spiral av innovative kjedereaksjoner. Det etableres nye preferanser, nye brukere og større marked. For kommersielle virksomheter er innovasjon nøkkelordet for å være konkurransedyktige og å være i stand til å følge, samt drive, utviklingen med formål om å opprettholde og øke markedsandeler (Hagen, 2004)

For en bedrift kan en utbredt innovasjon enten bety at teknologien den over lengre tid har skapt sin virksomhet rundt er foreldet fra den ene dagen til den andre, eller at markedsmulighetene på det nærmeste er ubegrenset fordi en tenkte helt motsatt av bransjen eller så det ingen andre så.

Et interessant syn på innovasjon og teknologisk utvikling er at det representerer både problemet og løsningen på utfordringene knyttet til ressurser og miljø. På den ene siden skaper innovasjonsdrivet og produktforbedringer et kjøpepress og forbruk som ikke er bærekraftig. På den andre siden er bærekraftig innovasjon løsningen på de problemer verden står ovenfor. Innovasjon og teknologisk utvikling kan derfor sees på som et tveegget sverd (Hagen, 2004).

2.2.1 Grader av innovasjon

I teorien kan det virke enkelt å skille mellom innovativ og imitativ virksomhet, mens i praksis er det vanskelig å se forskjellen. I følge Spilling (2006) vil det være viktig å skille mellom grader av innovasjon. Innovasjon kan strekke seg fra marginale og økonomisk svært lite

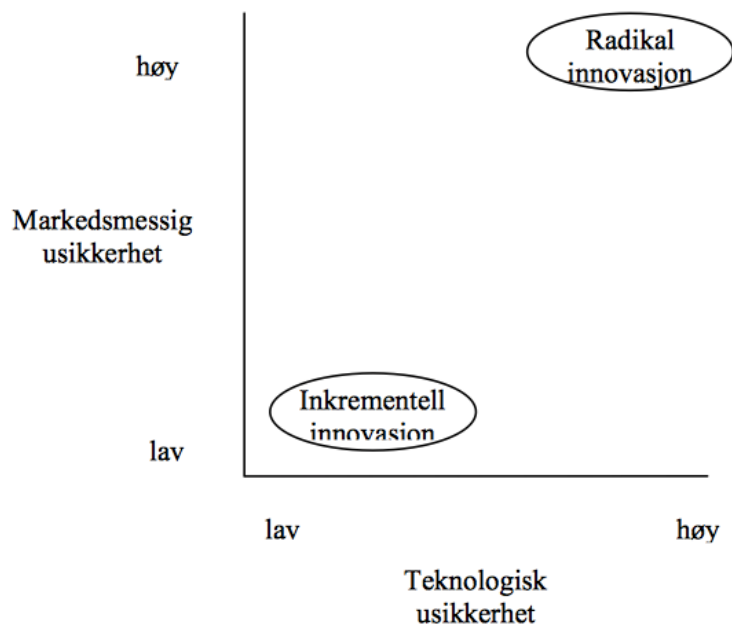
interessante ting, til grunnleggende, nye innovasjoner som har sterk innvirkning på både næringsliv og samfunn.

Inkrementelle innovasjoner handler normalt sett om kostnads- eller funksjonsforbedringer eller utvidelse av antallet varianter av et produkt. Det er altså “enkle” forbedringer eller endringer (Gjelsvik, 2007).

Radikale innovasjoner brukes om utvikling av nye forretningsområder eller produkter basert på en ny idé eller teknologi, eller som fører til for eksempel betydelige kostnadsreduksjoner. Radikal innovasjon kan ofte endre selve grunnlaget virksomheten drives på. Et nytt bilkonsept tuftet på elektriske eller hydrogen-drevne motorer i kombinasjon med nye komposittmaterialer har en annen grad av innovasjonsinnhold enn de årlige lanseringene av bilmodeller.

Det er uenighet om hvor skillelinjene mellom radikal og inkrementell innovasjon ligger, særlig når det kommer til allerede eksisterende produkter i nye markeder. I denne avhandlingen velger vi å se på introduksjon av en ny vare eller tjeneste i et nytt marked som en radikal innovasjon.

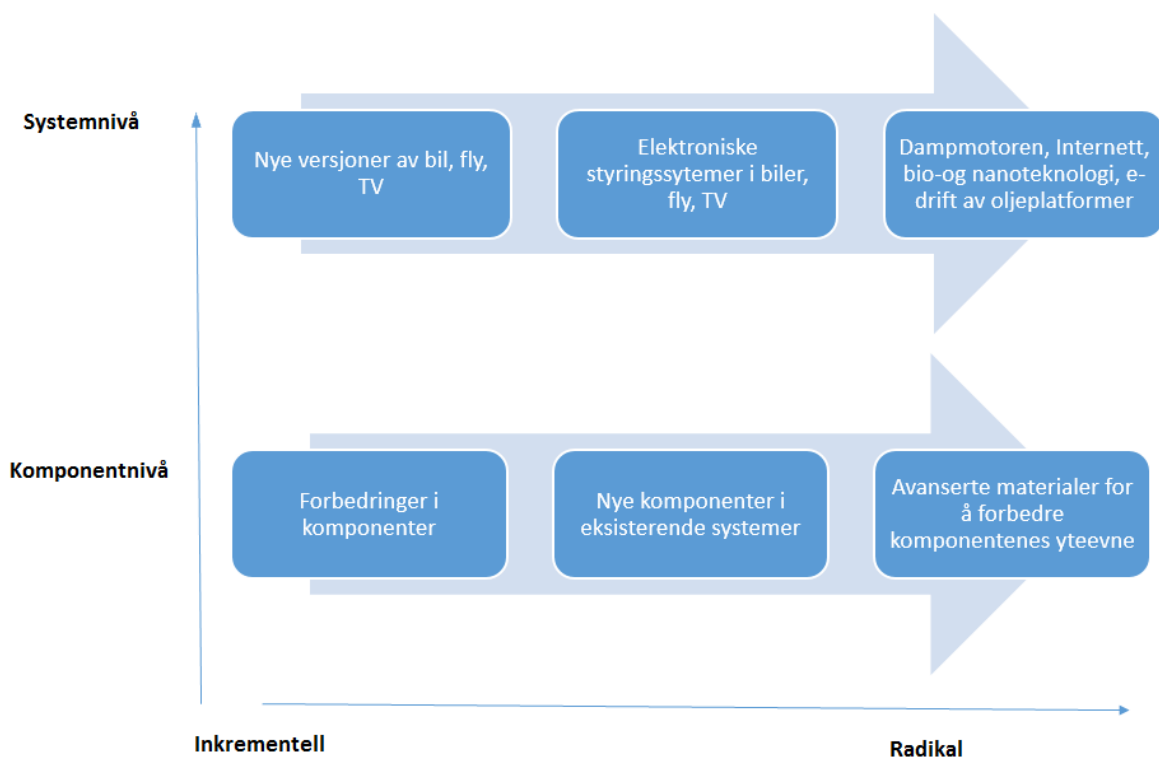
Innovasjon er forbundet med usikkerhet og risiko. Inkrementell innovasjon scorer lavt på disse to variablene, mens radikal innovasjon i større grad er knyttet til usikkerhet, mangel på erfaring og kostnader (Green et al., 1995).



Figur 1: Forholdet mellom innovasjon og grad av usikkerhet. McDermott og O'Connor (2002)

Det kan være utfordrende å utvikle og implementere innovasjoner i etablert virksomhet, dette kan forklares med at radikale endringer utfordrer fundamentet virksomheten er bygget på. Man vil kunne møte en motstand mot endring, usikkerhet og ressursbehov (Hagen, 2004).

Nyhetsgraden og innovasjonens betydning i en bred samfunnsmessig forstand vil være avhengig av om innovasjonen omfatter enkeltstående komponenter eller hele systemer. Inkrementell innovasjon bygger stein på stein og er en kontinuerlig prosess. Radikal innovasjon fører et utviklingsløp over i en annen retning, og beskrives som diskontinuerlig (Tidd, Bessant og Pavitt, 2001, 2005).



Figur 2: Grader av innovasjon. Gjelsvik (2007)

Eksemplene øverst i høyre hjørne kvalifiserer til disruptive innovasjoner som over tid endrer konkurransebildet i en næring, eventuelt at helt nye næringer oppstår.

Lange perioder med inkrementelle innovasjoner vil etterfølges av større radikale innovasjoner (Utterback, 1994).

Ulike former for innovasjon (OECD, 1997):

OECD identifiserer fem ulike typer innovasjoner innenfor virksomheter og bedrifter:

1. Ny produktutvikling og kvalitative endringer i eksisterende produkt eller tjeneste.
2. Prosessinnovasjon.
3. Åpning av nye markeder.
4. Utvikling av nye kilder for råmateriale eller annen primær innsats.
5. Kreative endringer i industrielle organisasjoner.

(OECD, 1997)

I tillegg til disse fem har fokuset rundt forretningsmodellinnovasjon økt de siste årene. Som en konsekvens av at internettbruken eksploderte i 2000, steg også publiseringen av litteratur knyttet til forretningsmodellteori. Internett, ekspanderende markeder og bransjer har en stor del i at teorien rundt dette feltet har vokst betydelig siden 1995 (Zott et al, 2011). En forretningsmodell er “logikken for hvordan en organisasjon skaper, leverer og kaprer verdi” (Osterwalder & Pigneur, gjengitt etter Jørgensen & Pedersen, 2013, s.48).

2.3 Forretningsmodeller

Vi vil nå gjøre rede for hva som menes med forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon. Den første delen tar for seg forretningsmodeller generelt og hva som menes med dette relativt nye fagbegrepet. Videre presenteres sentrale elementer om hvordan bedrifter skaper, kaprer og leverer verdi.

Magretta (2002) trekker frem at en god forretningsmodell besvarer Peter Drucker sine spørsmål: Hvem er kunden? Hva er kundeverdien? Det besvarer også de grunnleggende spørsmålene alle ledere bør stille: Hvordan skaper vi økonomisk lønnsomhet i denne bransjen? Hva er den underliggende økonomiske logikken som forklarer hvordan bedriften kan levere verdi til kunder til en passende pris? Sammen utgjør disse store deler av hva som er en god forretningsmodell.

Alle selskaper vil på en eller annen måte basere seg på en spesifikk forretningsmodell som beskriver hvordan bedriften skaper verdi for kunden og hvordan bedriften kan generere inntekter fra dette (Teece 2010). Forretningsmodellen fremstiller noen antakelser om kundens behov og sannsynlige adferd, og den forteller hvordan alle elementene i forretningsdriften henger sammen. Med andre ord kan det sies at den utgjør et selskaps organisatoriske og finansielle design (Teece, 2010:173)

Johnson et.al (2008) ser på fire ulike elementer ved forretningsmodeller som tilsammen gir et bilde av hvordan bedrifter skaper og leverer verdi.

2.3.1 Customer value proposition (CVP)

CVP kan forstås som hvilken grad av verdi produktet eller tjenesten til en bedrift har for kunden. Suksessfulle bedrifter er ofte dem som skaper verdi for kunder ved å løse et problem eller behov de har, ved å tilby løsningen på problemet. Jo bedre løsningen er i forhold til hva andre konkurrenter kan tilby jo høyere blir graden av CVP. Mulighetene for å skape CVP er på sitt høyeste når alternative produkter og tjenester ikke nødvendigvis er produsert for å dekke det konkrete behovet kunden har.

Profit formula

En skisse som beskriver hvordan den skaper verdi for seg selv ved å tilby verdi for kunden. Altså hvordan de kan tjene penger på produktet eller tjenesten.

Key resources

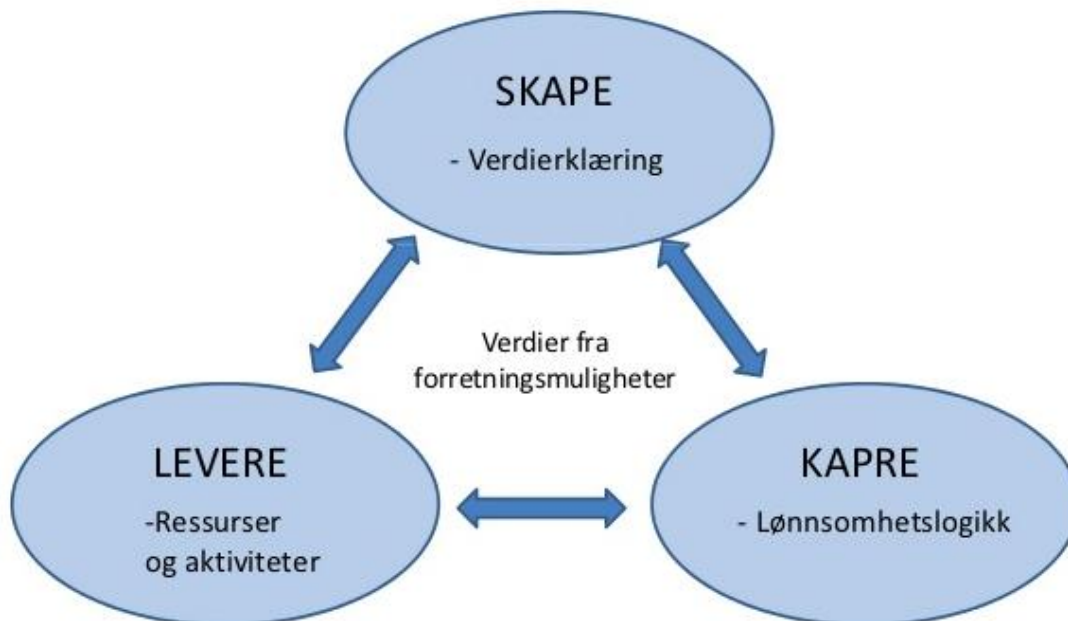
Kjerneressurser er mennesker, teknologi, produkter, fasiliteter, utstyr og merke (brand) som kreves for å levere verdi til målgruppen. Fokuset her ligger i nøkkelelementene som skaper verdi for kundene og bedriften, og hvordan disse elementene samhandler.

Key processes

Her fremkommer de ulike aktivitetene i organisasjonen som bidrar til å levere verdi på en fornuftig måte som gjør det mulig å gjenta og øke i volum. Det være seg trening, utvikling, budsjettering, planlegging, salg og service. Nøkkelprosesser innebærer også bedriftens regler og normer.

Disse elementene former grunnmuren i enhver bedrift. CVP og profit formula definerer hva som er verdi for kunden og bedriften, nøkkelressurser og nøkkelaktiviteter definerer videre hvordan verdien blir levert både til kunden og bedriften.

2.3.2 Forretningsmodellens tre dimensjoner



Figur 3: Forretningsmodellens tre dimensjoner. Jørgensen og Pedersen (2013)

Skape verdi

Kunden har et behov eller et problem som ønskes løst gjennom å betale for en vare eller tjeneste. Theodore Levitt (1960:19) hevder at en industri må sees på som en kundetilfredsstillende prosess, og ikke som en vareproduserende prosess. Dette kundefokuset gir et perspektiv på hvordan bedrifter skaper verdi. Altså å løse kundens problem. Dette perspektivet fanges opp i forretningsmodellens verdierklæring (value proposition). Johnson (2010: 25) beskriver bedriftens verdierklæring som et tilbud som til en gitt pris hjelper kundene mer effektivt, pålitelig, beleilig eller rimelig å løse et problem. Vi forstår tilbudet her som en tjeneste eller et produkt, eller en kombinasjon av disse, som tilbys kundene som en løsning på sitt problem. Christensen et al. hevder bedrifter i stedet bør avdekke hvilke problemer kunden har, og hvilke jobber de ønsker å få gjort. Bedrifter bør derfor sette inn ressurser på å finne ut hvilken jobb produktet eller tjenesten skal gjøre. Johnson (2010) viser til tre kriterier som sier noe om hvor suksessfull en verdierklæring er:

Hvor viktig er problemet for kundene?

Hvor fornøyde kundene er med de nåværende løsningene?

Hvor effektivt det nye tilbudet løser problemet i forhold til alternative tilbud?

En kunde ønsker ikke å kjøpe en flaske vann, kunden ønsker å slukke tørsten. Den tørste kunden er dermed eksempelet på problemet eller behovet kunden har. Dette gapet skaper en forretningsmulighet, og det blir mulig for bedriften å skape verdi for kunden - å sette en pris på et produkt (en flaske vann) som representerer en løsning for kunden.

I denne sammenhengen ligger det muligheter for forretningsmodellinnovasjon, da nye eller eksisterende produkter eller tjenester har identifisert et problem, men som ikke løses på en tilfredsstillende måte for kundene. De som kan finne nye måter å løse disse problemene kan skape nye forretningsmodeller og skape en ny verdierklæring for kundene.

Levere verdi

Skal vi forstå forretningsmodellen som en historie om hvordan bedriften fungerer, slik Magretta (2002) mener, er det viktig å ha en forståelse av sammenhengen mellom bedriftens verdierklæring og hvilke ressurser og aktiviteter som er nødvendig for å levere denne verdien til de aktuelle kundene.

Slik vi forstår det innebærer leveringsfasen de ulike ressursene og aktivitetene en bedrift benytter seg av for å levere verdierklæringen til den aktuelle kundegruppen. Det er ikke tilstrekkelig at bedriften avdekker et behov eller problem i et marked, men de må også vite noe om hvordan produktet eller tjenesten skal leveres, fra idé til produktet ankommer kunden.

En ressurs er sjelden eller aldri verdifull i seg selv. Den har verdi fordi ressursen gjør dem i stand til å utføre verdileverende aktiviteter. Ressursene har verdi fordi de kan anvendes for å gjøre aktiviteter som setter virksomheten i stand til å tilby verdierklæringen som kundene kan være villige til å betale for (Jørgensen og Pedersen, 2013)

Kapre verdi

Verdikapringen i en bedrift kan enkelt forklares som lønnsomhetslogikk, altså differansen mellom inntekter og kostnader - hvor tjener de penger?

Ved å se på differansen mellom kostnadene (prisen bedriften må betale i faktormarkedet for å anskaffe og anvende ressurser i ulike aktiviteter) og inntekter (prisen som kundene er villige til å betale for bedriftens verdierklæring (Jakobsen og Lien, 2001).

2.3.3 Forretningsmodell og strategi

Forretningsmodell og forretningsstrategi er ikke det samme, men de henger nøye sammen. Både Teece (2010) og Magretta (2002) påpeker dette ved at forretningsmodeller beskriver hvordan de ulike delene i organisasjonen er satt sammen, med de tar ikke høyde for konkurransedimensjonen.

Forretningsmodeller er en beskrivelse av hvordan en bedrift er bygd opp og hvordan enkelte forhold i organisasjonen skaper verdier, mens forretningsstrategier forteller hvordan organisasjoner bør være i henhold til markedet sitt (Osterwalder et.al, 2005).

Forretningsmodellen kan altså forstås som en forklaringsmodell om hvordan bedrifter skaper, leverer og kaprer verdi.

2.4 Forretningsmodellinnovasjon

Without a well-developed business model, innovators will fail to either deliver - or to capture - value from their innovations (Teece, 2010)

Det finnes mange eksempler på bedrifter og organisasjoner som har revolusjonert og endret markeder og industrier ved å gjennomføre forretningsmodellinnovasjoner, Apple er et mye brukt eksempel på det.

Samtidig er det behov for en bedre forståelse av hva slike innovasjoner kan bidra til, samt en økt kunnskap i hvordan bedriftene skal gå frem for å skape vellykkede forretningsmodellinnovasjoner

I denne delen vil vi se nærmere på ulike teorier rundt forretningsmodellinnovasjon og hva dette innebærer.

“Great business models can reshape industries and drive spectacular growth. Yet many companies find business-model innovation difficult. Managers don’t understand their existing model well enough to know when it needs change - or how” (Johnson et al. 2008)

Johnson et.al trekker frem tre ulike steg for hvordan en bedrift kan finne ut av om de bør endre på sin forretningsmodell:

1. Finne ut av hva som gjør den eksisterende forretningsmodell suksessfull. For eksempel hvilke kundeproblemer løser den, eller hvordan skaper den økonomisk gevinst for bedriften?
2. Hele tiden se etter signaler som kan fortelle noe om at bedriften bør gjøre endringer i forretningsmodellen. Det kan for eksempel være nye harde konkurrenter som oppstår i samme bransje.
3. I det siste steget må bedriften vurdere i hvilken grad det er verdt innsatsen å gjennomføre en forretningsmodellinnovasjon. Svaret kan bare være ja hvis den nye modellen fører til endringer i markedet eller industrien.

Bedrifter har ofte for dårlig kunnskap om hva den eksisterende forretningsmodellen innebærer og ser derfor ikke hvilke muligheter innovasjon eller endring i modellen kan medføre (Johnson et.al 2008). For at bedriftene skal se ut over sine egne grenser og inn i nye områder foreslår Johnson et.al (2008) at bedrifter bør benytte seg av et “veikart” som skal bidra til å vise hvilke muligheter som ligger i en forretningsmodellinnovasjon. I den første delen av “veikartet” må bedriften forstå at suksess ikke starter med å tenke forretningsmodell i det hele tatt, men at suksess handler om muligheten til å tilfredsstille en kunde eller et marked som trenger å få en jobb gjort (skape verdi). Den neste delen i kartet bør ta for seg hvordan organisasjonen skal tilfredsstille dette behovet samtidig som de skal tjene penger på det (levere verdi). Til slutt må bedriften sammenligne den nye modellen som oppstår med den allerede eksisterende forretningsmodellen for å se hvor store endringer som må til for å kapre det nye markedet (kapre verdi). Når det er gjort kan bedriften vite om de kan bruke den eksisterende modellen og organisasjonen eller om de må utvide med en ny avdeling og lage en ny forretningsmodell.

Teknologiske trender viser at forretningsmodellinnovasjon ikke kan oppstå for seg selv. Det vil kun oppstå når bedrifter inkluderer eksterne parter for å innhente nye teknologier eller bruke nettverket sitt for å skape en vellykket kommersialiseringsprosess (Gambardella & McGahan, 2010). For å kunne skape konkurransefortrinn og differensieringsstrategier for organisasjonen er man nødt til å samhandle teknologi og forretningsmodeller i ett (Teece, 2010).

I følge Geisen et.al (2007) kan forretningsmodellinnovasjon skje på tre ulike nivåer i en bedrift:

1. Forretningsmodellen bør endres når bransjen eller industrien påvirkes av endringer.
2. Det kan også skje ved at bedrifter innoverer i betalingsmodellen slik at de kan øke profitten, samtidig som kunden føler de betaler det samme.
3. Eller ved at bedriften endrer på måten de skaper og leverer verdi.

Johnson et.al (2008) har sett nærmere på når etablerte bedrifter bør gjennomføre forretningsmodellinnovasjoner. De har sett på fem strategiske forhold som ofte krever endringer:

Når bedriften har muligheten til å løse behovene til større grupper av potensielle kunder som er stengt ute av et marked på grunn av at de eksisterende løsningene er for dyre eller for kompliserte. Eller de har muligheten til å utnytte en helt ny teknologi ved å pakke en helt ny forretningsmodell rundt det eller muligheten til å utnytte en testet teknologi ved å tilby det i et helt nytt marked. Det tredje forholdet er når det foreligger en mulighet til å dekke et behov eller gjøre en jobb i markedet som enda ikke er dekket. Den fjerde faktoren Johnson trekker frem er muligheten til å dekke et behov for de som har en lav betalingsvillighet. Den siste faktoren er når det er behov for å besvare skiftende konkurranse i markedet, dette være seg å tilby komplementære produkter eller minske kostnadene.

Gambardella og McGahan (2010) konkluderer med at det kreves den samme entreprenørielle motivasjonen, innsikten og engasjementet for å skape god forretningsmodellinnovasjon som tidligere har vært årsaken til suksessfulle teknologier. De trekker frem tre viktige elementer som vil være sentrale for forretningsmodellinnovasjon i fremtiden:

1. Implementere kundens vurderinger i teknologien vil være viktig.
2. Kombinere løsninger og produkter på tvers av industrier og bransjer. Nedstrømsindustrier kan kapitalisere muligheter og innovasjoner som skapes av oppstrømsindustrier og vice versa.
3. Når nye forretningsmodeller oppstår vil det påvirke allerede eksisterende teknologier. Det vil være viktig i fremtiden å se disse mulighetene og utnytte den uoppdagede verdien det ligger i de opprinnelige teknologiene.

2.5 Entreprenørskap

Det finnes ulike definisjoner av entreprenørskap, og de er i varierende grad knyttet til økonomiske utviklingsprosesser. Vi velger å ikke gjøre rede for en bred oversikt av disse definisjonene, vi vil avgrense oss til å gjøre rede for entreprenørskap som en mekanisme for økonomisk utvikling, da denne forståelsen har mye til felles med innovasjon. Likevel er noen definisjoner nødvendig.

Entreprenørskap kan kortfattet defineres som en innovativ handling med utgangspunkt i eksisterende ressurser som organiserer nye verdiskapende aktiviteter (Drucker, 1985). Entreprenørskap er en økonomisk mekanisme bestående av mange faktorer og defineres av Shane (2003) som en måte å organisere en ny aktivitet som tidligere ikke har eksistert. Som er basert på å identifisere, evaluere og utnytte muligheter til å introdusere nye varer eller tjenester, organisasjonsformer, markeder, prosesser og råvarer.

Ifølge Schumpeter er entreprenøren er den viktigste drivkraften for økonomisk utvikling, og fremstår som en endringsagent. Ifølge Schumpeter vil utvikling oppstå spontant og ujevnt, komme innenfra og bryte med de gjeldende forhold. Enhver produksjonsprosess består av å bruke, kombinere og utvikle ulike ressurser man har kjennskap til, som for eksempel *råvarer, teknologi og produksjonsmetoder*. Utvikling i Schumpeters forstand innebærer at en aktør gjennomfører noe nytt som forstyrrer den gjeldende balansen. Det nye innebærer å utvikle nye kombinasjoner (Spilling, 2006).

Iverksettingen av slike nye kombinasjoner fører som oftest til at det etableres nye foretak. Det kan ifølge Schumpeter prinsipielt skje at en ny kombinasjon blir iverksatt av de samme personene som den opprinnelige virksomheten. Riktignok er det normale at nye kombinasjoner er forankret i nye foretak som ikke springer ut fra bestående foretak, men ved siden av og i konkurranse med dem.

Det stilles krav til et visst omfang på aktiviteten og at den rettes mot noe som kan omsettes i et marked for at det kan karakteriseres som entreprenørskap. Entreprenørskap som leder til utvikling av større og vekstkraftige organisasjoner, vil ha en mye større strategisk interesse for samfunnet enn selvstendige næringsdrivende som kun driver for seg selv.

Når en entreprenør først har gjennomført en radikal nyvinning, vil det gjøre det enklere for mange andre å følge etter og gjøre mindre radikale endringer og gjennom dette bidra til

prosessen av teknologisk og kommersiell omorganisering. Dette vil fortsette helt til det stabiliseres og det oppnås likevektstilstand (Schumpeter, 1934/1996).

Forholdet mellom innovasjon og entreprenørskap er relativt sentralt for næringsutviklingen. En etablert forestilling om dynamisk næringsutvikling i et kunnskapsbasert samfunn er at ny kunnskap og nye løsninger skal utnyttes i næringslivet i stort omfang. Derfor bør entreprenørskap i stor grad være basert på direkte implementering av innovasjoner (Spilling, 2006).

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for den prosessen vi har vært gjennom samt argumentere for de ulike valgene vi har gjort for å besvare problemstillingen på en best mulig måte. Dette vil bidra til å gi en utvidet forståelse av hvordan vi har tenkt underveis og gi et innblikk i de ulike prosessene vi har vært gjennom. Til å begynne med vil vi forklare hvorfor vi har valgt case-studie som metode for avhandlingen vår og hva det innebærer. Videre vil vi presentere en gjennomgang av hvordan de ulike dataene har blitt samlet inn, samt hvorfor vi mener de er relevante for avhandlingen. Til slutt vil vi diskutere noen kritiske vurderinger ved utvalget av casene og hvordan vi har tolket dem.

3.1 Tilnærming

Innen forskning er det to ulike former for tilnærming man kan benytte seg av; deduktiv og induktiv tilnærming (Grønhaug & Ghauri, 2010, s. 15). Ved bruk av induktiv tilnærming forsøker man å produsere ny teori basert på observerte fakta, mens deduktiv tilnærming lager man hypoteser for å teste teorier ved hjelp av innsamlede av observasjoner (Grønhaug & Ghauri, 2010, s. 15). I denne avhandlingen benytter vi oss av en deduktiv tilnærming, da vi har tatt utgangspunkt i eksisterende teori for å fremstille noen hypoteser vi forsøke å besvare ved hjelp av de data vi har samlet inn. Disse dataene vil hjelpe oss til å besvare hypotesene våre og dermed kunne bidra til å besvare på problemstillingen vår.

3.2 Valg av metode

Vitenskapelig metode er en måte å gå frem på for å løse og forstå et problem (Mehmetoglu, 2004). Dette gjøres gjennom en systematisk, nøyaktig og strukturert innsamling av data. Innen forskning er det to ulike måter for å innhente data på; kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitative metoder blir benyttet når en søker informasjon som ikke kan måles i tall, mens kvantitative metoder gir målbare data (Grønhaug & Ghauri, 2010, s. 104). Forskningsspørsmålet for denne avhandlingen har som formål å belyse kjennetegn blant 300 forretningsideer, og har derfor valgt å innhente kvantitative data. Fordelen ved kvantitativ metode er at vi kan gjennomføre statistiske analyser for å besvare problemstillingen. Ulempen med denne metoden er at vi får begrenset med informasjon fra hver enhet, noe som gjør det vanskelig å presentere en grundig forståelse av hvert enkelt case.

For å få oversikt over utvalget har vi en kvantitativ tilnærming på 300 case, som er kategorisert i en tabell, etter utvalgte kriterier. Dette gjøres for å telle opp fenomener, og kartlegge utbredelsen av de og for å innhente informasjon om utvalget som ligger til grunn for analysen i avhandlingen (Johannessen et al., 2005).

3.3 Datainnsamling

For å samle inn data som vil bidra til å besvare problemstillingen i denne avhandlingen, har vi gjennomført en casestudie. Casestudier er relevant å benytte seg av for å forstå sosiale, komplekse fenomener (Yin, 2003). Ved å bruke casestudie gir det oss muligheten til å samle inn detaljert informasjon om en enhet, gjennom å studere fenomener i deres naturlige sammenheng (Thagaard, 2003). Når man velger å bruke casestudie kan det benyttes et eller flere case. I vårt tilfelle har vi valgt å undersøke tre case (tre rapporter), for å få et bredere perspektiv og mer informasjon fra ulike bedrifter og bransjer.

En casestudie åpner for flere måter å innhente data på (Mehmetoglu, 2004) Vi har valgt å innhente data ved å kvantitativt analysere de 300 forretningsideene i Sustainia-rapportene.

Vi har fulgt Yin (2003) sine fem ulike faser ved en analyse av casestudier:

1. Forsknings spørsmål
2. Teoretiske antakelser
3. Analyseenheter
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelse
5. Kriterium for å tolke funnene

De innsamlede dataene ble systematisert og analysert for at funnene skal komme frem (se vedlegg 1). I analysedelen tar vi de kodede opplysningene ut av helheten de inngår i, for så å bygge opp en ny og forskerkonstruert helhet som gir et forenklet, men prinsipielt bilde av den opprinnelige virkeligheten (Johannesen et.al 2005).

Når et empirisk basert mønster i data passer sammen med et antatt mønster, kan vi si at det foreligger høy grad av det Yin (2003) beskriver som mønstermatching. Om mønsteret er basert på empirisk data og passer med det mønsteret som er predikert på bakgrunn av antagelser og teori, kan det indikere at forskningen oppfyller kravet om intern validitet.

3.4 Utvalg

Problemstillingen i denne avhandlingen omhandler bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. Derfor har vi valgt å bruke Sustainia100 som case, noe som betyr at vi har gjort et såkalt formålsutvalg (Mehmetoglu, 2004). Med et slik formålsutvalg menes at utvalget ikke er tilfeldig, men at det er tatt med bakgrunn i problemstillingen og at disse casene skal gi oss den nødvendige informasjonen vi trenger for å besvare problemstillingen. Sustainia100 er en årlig kåring av 100 innovative bærekraftige forretningsideer fra hele verden. Rapporten identifiserer tilgjengelige prosjekter, hvilke teknologier som brukes og bakgrunnen for initiativet. Sustainia100 gir investorer, bedriftsledere, politikere og ikke minst forbrukere innsikt i ledende bærekraftige løsninger innen sine respektive kategorier. Kåringen er delt inn i 10 ulike kategorier: *Bygninger, mat, mote, IT, utdanning, helse, byer og ressurser*.

Rapporten bygger på en omfattende analyse av over 900 prosjekter, og har blitt undersøkt av Sustainia100's rådgivende utvalg bestående av 21 eksperter fra 11 internasjonale forskningsorganisasjoner.

Forretningsideene som blir tatt med må tilfredsstillende fem kriterier for utvelgelse til rapporten:

Lett tilgjengelig,

Sustainia100 kandidatene må være mer enn vage ideer eller skisser. Kandidatene må være konkrete prosjekter som har en form for effekt på samfunn og markeder. De inkluderer også prototyper hvis de kan vise til samarbeid med investorer og partnere som satser på utviklingen.

Skalerbar,

Sustainia100 kandidatene skal kunne øke aktiviteter. Dette innebærer at de har en bredere og varig påvirkning forbi deres nåværende lokalisering og omgivelser.

Positiv miljømessig effekt,

Sustainia100 kandidatene representerer en forbedring av dagens situasjon ved å ha en positiv effekt på klima enten globalt eller lokalt. De beste kandidatene inkluderer teknologi eller metoder som utfordrer nåværende standarder og "business as usual".

Økonomisk bærekraftig,

Sustainia100 kandidatene må vise at kostnadene ved prosjektet er berettiget i lys av sine fordeler. Kandidater blir ikke avvist for å belage seg på subsidier og støtte, men bærekraftig økonomi i prosjekter er nøkkelkvaliteter for kandidatene.

Evne til å forbedre livskvalitet,

Sustainia100 kandidater vurderes ut fra deres evne til å et bedre og mer bærekraftig liv for de menneskene de ønsker å påvirke med deres idé. De bør skape en forandring ved å styrke levekårene for individene og samfunnet.

3.5 Dataanalyse og kriterier

Forretningsideene fra de tre rapportene er satt inn i en tabell og kategorisert i 10 ulike bransjer (bygninger, mat, mote, transport, IT, utdanning, energi, helse, byer og ressurser). Alle forretningsideene er vurdert etter kriterier forutsatt av teori. Vi har satt 12 kriterier for analysen fra fem ulike teoretiske kategorier for innovasjon, samfunnsansvar osv.;

Etablert

Virksomheten er allerede etablert, men har gjort en innovasjon i forretningsmodellen for å bli mer bærekraftig.

Ny

Virksomheten er ny, og er blitt etablert på bakgrunn av et ønske om å løse et bærekraftsproblem.

Kaste lys

Tilby produkter og tjenester som kan bidra til å løse sosiale, økonomiske og miljømessige problemer, og som enten kundene eller en tredje part er villige til å betale for.

Redusere skygge

Tilby produkter og tjenester som er designet på en mest mulig hensynsfull måte, for både miljø og samfunnet.

Løser problemer de eller bransjen har skapt.

“Både og”

Kaster både lys og reduserer skygge.

Radikal

Utvikling av nye forretningsområder eller produkter basert på en ny idé eller teknologi, eller som fører til betydelige kostnadsreduksjoner. Radikal innovasjon kan ofte endre selve

grunnlaget virksomheten drives på. Bedriftene kan også være radikale ved at forretningsideen etablerer et eller går inn i et helt nytt marked.

Inkrementell

Inkrementelle innovasjoner handler normalt sett om kostnads- eller funksjonsforbedringer eller utvidelse av antallet varianter av et produkt. Det er altså “enkle” forbedringer eller endringer.

Skape

En tjeneste eller et produkt, eller en kombinasjon av disse, som tilbys kundene som en løsning på et problem. Verdierklæringen er sentral.

Levere

Leveringsfasen innebærer de ulike ressursene og aktivitetene en bedrift benytter seg av for å levere verdierklæringen til den aktuelle kunden.

Kapre

Verdikapringen i en bedrift handler om lønnsomhetslogikk, altså differansen mellom inntekter og kostnader - hvor og hvordan tjener de penger.

Business

Forretningsideen har en betalingsmodell som baserer seg på at kunden betaler for produktet eller tjenesten. Det er en klar

Charity

Her finansierer bedriften seg ved hjelp av andre interessenter eller investorer som sørger for økonomisk trygghet. Og/eller produktet eller tjenesten er utviklet med den hensikt å bedre hverdagen til mennesker i en vanskelig situasjon.

3.6 Metodisk refleksjon

Ved all forskning er det viktig å reflektere over metodene man har valgt og om man faktisk får svar på det man ønsker å undersøke. For å vurdere kvaliteten på dataene i avhandlingen vil vi se på validiteten og reliabiliteten av metoden vi har benyttet for datainnsamlingen og analysen (Saunders et al., 2012). Ved å fokusere på at studien skal ha høy grad av validitet og reliabilitet reduserer vi sjansen for feiltolkninger.

3.6.1 Studiens validitet

Validitet omhandler gyldighet og relevans, og innebærer i hvilken grad undersøkelsen faktisk har målt det vi ønsker å undersøke. Datamaterialet er kodet ut ifra hvilke kriterier som var aktuelle for hver enkelt forretningsidé, og i forhold til avhandlingens problemstilling. På bakgrunn av dette kan vi si at studien undersøker det vi ønsker å finne ut av. Det er viktig å påpeke at ved enkelte tilfeller var forretningsideene kvalifiserte for flere kriterier, eller lå i en ”gråsoner” mellom to kriterier. For eksempel kunne en idé forstås som både radikal og inkrementell eller både business og charity. I slike tvilstilfeller vurderte vi det som mest hensiktsmessig for studien å markere for det kriteriet som veide tyngst.

3.6.2 Dataens reliabilitet og troverdighet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er dataens pålitelighet eller reliabilitet som det ofte kalles i forskning. Reliabiliteten omhandler alt som har med de innsamlede data, det være seg hvilke data som brukes, måten de har blitt samlet inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2005).

Denne undersøkelsen er utformet med det formål å undersøke utvalgets kjennetegn. Vi har sett på tre rapporter som over tidsperioden er utformet med samme metode, hensikt og av Sustainia som anses for å være en anerkjent og troverdig organisasjon. Informasjonen rapportene gir kan dermed sies å være konstant over tid, noe som styrker denne studiens reliabilitet. Vi kan forvente at om studien blir gjentatt vill resultatene bli det samme, dette styrker studiens pålitelighet.

Som nevnt er studiens kriterier tuftet på relevant teori om temaet, men vi må likevel være oppmerksomme på at det her er snakk om vår forståelse av de ulike bedriftenes tilhørighet og relevans til kriteriene. For å styrke studiens pålitelighet har vi gjennomført en rekke kontroller og stikkprøver ved å gå over dataskjemaet flere ganger.

Det er utvalgets hovedtrekk og skillelinjer vi har ønsket å undersøke, og vi vil påstå at det faktisk er det som er fanget opp i dette arbeidet. Dette styrker studiens reliabilitet.

3.6.3 Generalisering

Når man snakker om overførbarhet menes det i hvilken grad funnene i studien kan overføres til andre eller liknende fenomen. Denne studien har tatt for seg bærekraftige virksomheter fra hele verden, som er valgt ut av Sustainia. Vi kan derfor ikke si at funnene kan overføres til å

gjelde for alle virksomheter i verden (bærekraftig eller ikke). Våre funn er altså ikke generaliserbare, og de gjelder kun for populasjonen vi har studert.

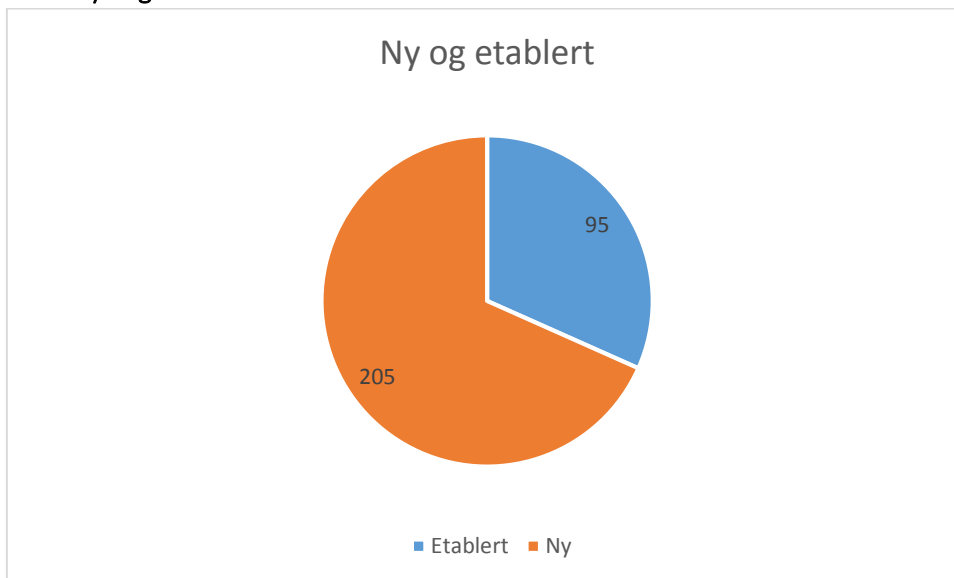
4.0 Resultater

Dette kapitlet vil presentere resultatene fra vår undersøkelse, og vise sammenhengen og fordelingen mellom de ulike forretningsideene i forhold til kriteriene vi har satt. Resultatene fra dette kapitlet vil danne grunnlaget for diskusjonen i avhandlingens kapittel 5.

4.1 Deskriptiv statistikk

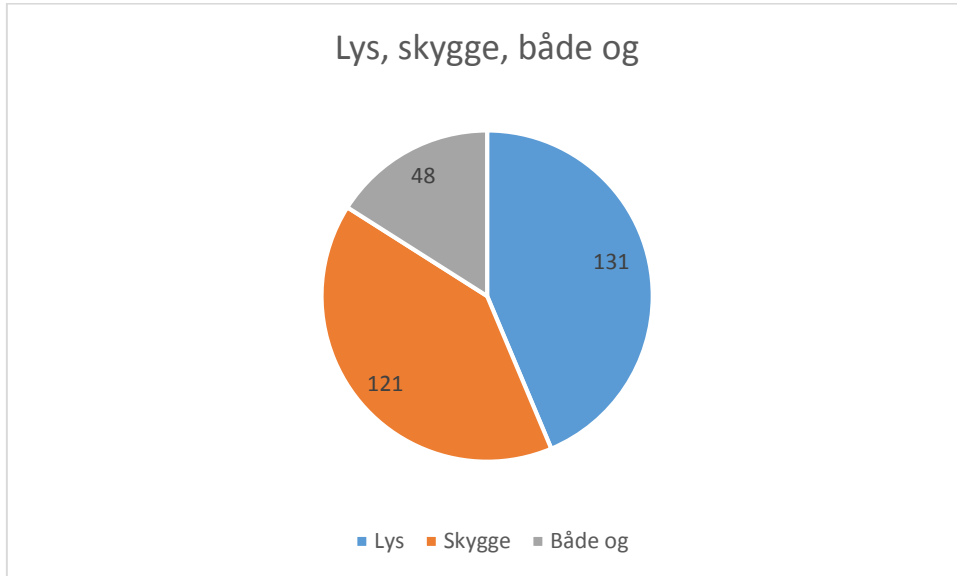
Studien har hentet informasjon om 300 forretningsideer, fra tre Sustainia100-rapporter i tidsperioden 2013-2015. Videre vil vi presentere fordelingen innad i de fem kategoriene av 12 variabler.

4.1.1 Nye og etablerte bedrifter



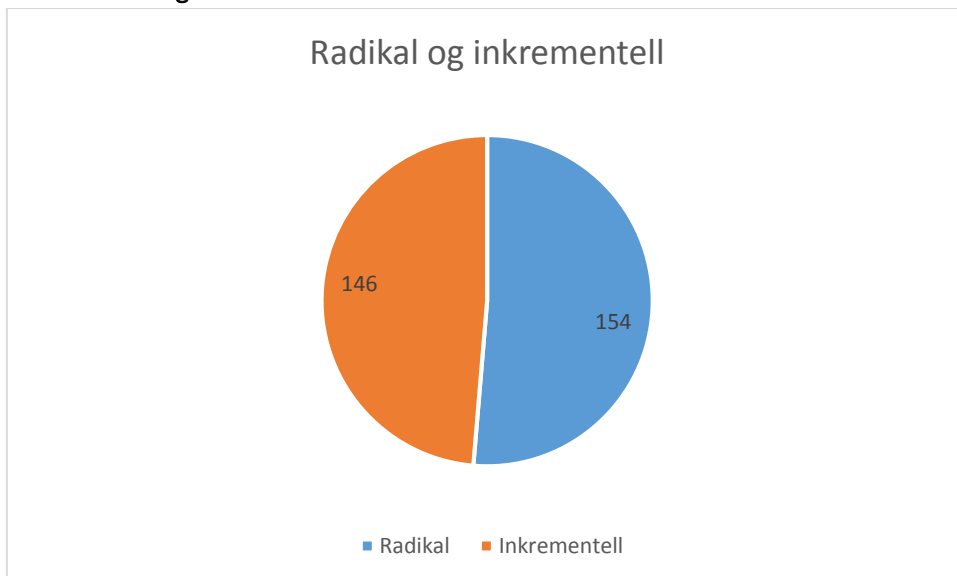
Figur 4.1 illustrerer fordelingen mellom nye og etablerte bedrifter i utvalget. Det er 205 (68,3%) forretningsideer som kommer fra nye bedrifter, og 95 (31,7%) kommer fra allerede etablerte bedrifter.

4.1.2 Lys, skygge og «både og»



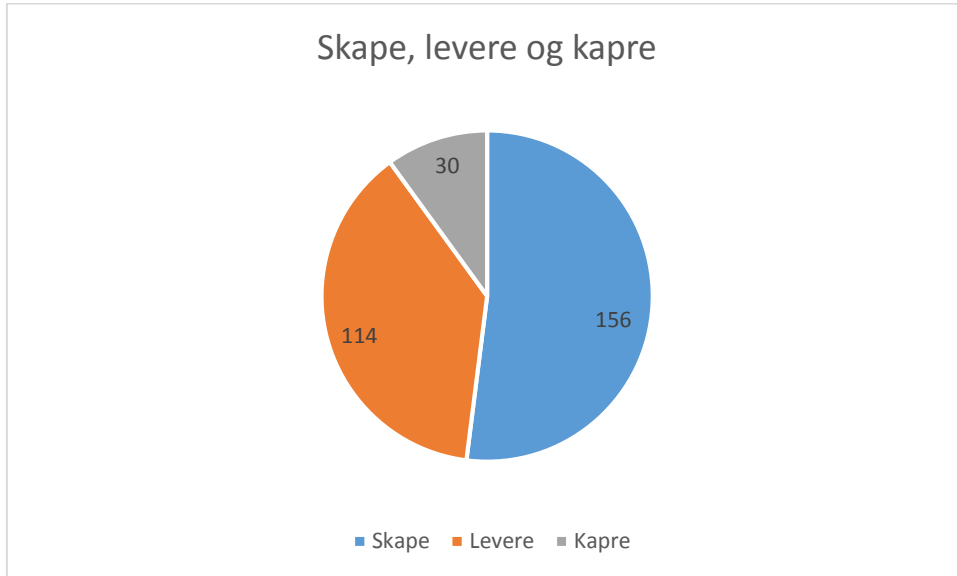
Figur 4.2 viser totalfordelingen mellom de tre kriteriene for samfunnsansvar uavhengig av andre kriterier. Det er 131 (43,7%) bedrifter som kaster lys. 121 (40,3%) bedrifter reduserer skygge, og de resterende 48 (16%) gjør både og. Det er altså et flertall av forretningsideene som løser problemer andre bedrifter har skapt.

4.1.3 Radikal og inkrementell



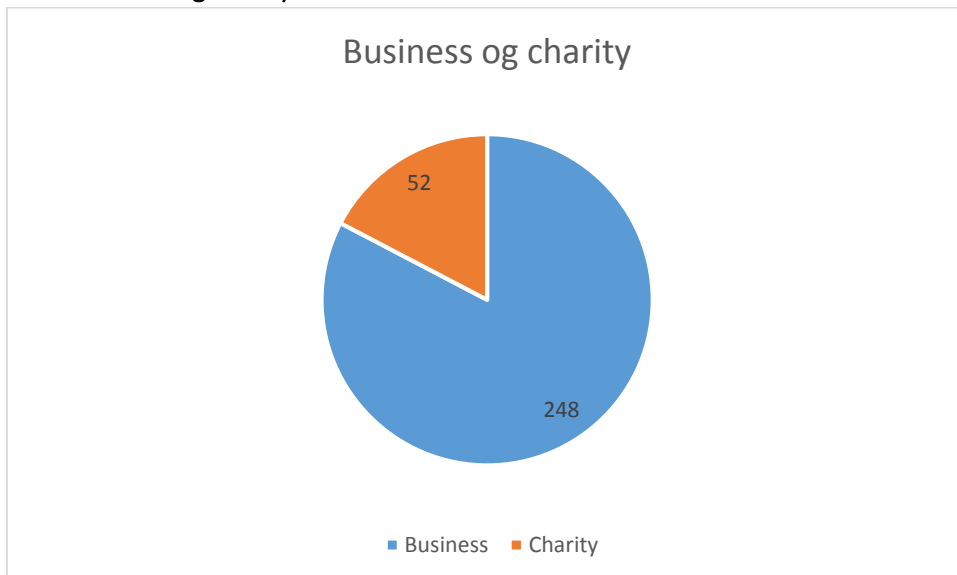
Av de 300 forretningsideene viser figur 4.3 at fordelingen mellom radikal og inkrementell innovasjon er relativ lik. Spredningen er på 154 (51,3%) radikale mot 146 (48,7%) inkrementelle innovasjoner.

4.1.4 Skape, levere og kapre



Av figur 4.4 kan vi se totalfordelingen over hvor i forretningsmodellen innovasjonen skjer. 156 (52%) bedrifter faller inn under kategorien skape. 114 (38%) bedrifter tilhører kategorien levere, og de resterende 30 (10%) bedriftene tilhører kategorien kapre. Over halvparten av bedriftene har forretningsideer hvor innovasjonen ligger i måten de skaper verdi på.

4.1.5 Business og charity



Figur 4.5 viser av studiens 300 forretningsideer er fordelingen mellom business og charity 248 (82,7%) mot 52 (17,3%).

4.2 Forhold mellom kriterier

	<i>Etablert</i>	<i>Ny</i>	<i>n</i>
<i>Lys</i>	11,7%	32%	
<i>Skygge</i>	15%	25,3%	
<i>Både og</i>	5%	11%	
			300

Figur 4.6 viser at flertallet av forretningsmodellinnovasjonene er skyggereduserende, mens blant de nyetablerte bedriftene er flest innovasjoner lyskastende. Samtidig er det flere nye bedrifter som gjør både og, enn hva de etablerte gjør.

	<i>Etablert</i>	<i>Ny</i>	<i>n</i>
<i>Radikal</i>	16,7%	34,7%	
<i>Inkrementell</i>	15%	33,7%	
			300

Figur 4.7 viser at det er tilnærmet lik fordeling blant nyetablerte og etablerte bedrifter når det kommer til radikale og inkrementelle innovasjoner. Fordelingen her skyldes den store overvekten av nye bedrifter totalt sett, mens fordelingen mellom radikal og inkrementell er relativt jevn.

	<i>Etablert</i>	<i>Ny</i>	<i>n</i>
<i>Skape</i>	13,7%	38%	
<i>Levere</i>	14%	24%	
<i>Kapre</i>	4%	6,3%	
			300

Figur 4.8 viser at det er tilnærmet ingen forskjell mellom skape og levere blant etablerte bedrifter, mens blant nye bedrifter er det et flertall innovasjoner i verdiskapingen. Felles for etablerte og nye bedrifter er at det er et fåtall innovasjoner i forretningsmodellens verdikapring.

	<i>Etablert</i>	<i>Ny</i>	<i>n</i>
<i>Business</i>	25,3%	57,3%	
<i>Charity</i>	6,3%	11%	
			300

Figur 4.9 viser at det er en større andel som tilhører kategorien business enn charity. Fordelingen mellom etablert og ny viser at nye bedrifter i større grad har en forretningsmodell som bygger på veldedighet.

	<i>Radikal</i>	<i>Inkrementell</i>	<i>n</i>
<i>Skape</i>	24%	28%	
<i>Levere</i>	24%	14%	
<i>Kapre</i>	3%	7%	
			300

Figur 4.10 viser at det er tilnærmet ingen forskjell mellom skape og levere blant de radikale innovasjonene, derimot er det nesten dobbelt så mange inkrementelle innovasjoner i kategorien skape enn levere. Vi ser også at det er et fåtall av bedriftene som gjør innovasjoner som fokuserer på verdikapring, og fordelingen er jevn i forhold til innovasjonsgraden.

	<i>Radikal</i>	<i>Inkrementell</i>	<i>n</i>
<i>Lys</i>	18,7%	25%	
<i>Skygge</i>	22,3%	18%	
<i>Både og</i>	10,3%	5,7%	
			300

I figur 4.11 ser vi at den største andelen av bedriftene i utvalget har en forretningsidé hvor innovasjonen er inkrementell og kaster lys over problemer andre har skapt. Når det gjelder de radikale innovasjonene er flest forretningsideer med på å redusere skyggesiden de selv eller bransjen har skapt.

	<i>Business</i>	<i>Charity</i>	<i>n</i>
<i>Skape</i>	41%	11%	
<i>Leverer</i>	34%	4%	
<i>Kapre</i>	9%	1%	
			300

Figur 4.12 viser forholdet mellom type virksomhet og hvor i forretningsmodellen innovasjonen ligger. Det er en stor andel bedrifter som tilhører kategorien business, og gruppen fordeler seg med 41% på skape, 34% levere og 9% på kapre. Den andre gruppen som tilhører charity er betydelig lavere i utvalget, med 11% på skape, 4% levere og kun 1% tilhører kriteriet kapre.

5.0 Diskusjon

Formålet med denne avhandlingen har vært å kartlegge ulike kjennetegn ved de 300 beste bærekraftige forretningsideene fra 2013 og frem til i dag. I dette kapittelet vil vi oppsummere avhandlingens funn og diskutere hvilke betydning de har for våre forskningsspørsmål, knytte disse opp mot teori, og besvare våre hypoteser. En slik gjennomgang vil bidra til å forstå mer om innovasjonene og de bærekraftige forretningsmodellene studien har sett på.

5.1 Nye og etablerte bedrifter

Vi har sett på hovedtrekkene og kjennetegnene blant 300 bærekraftige forretningsideer mellom 2013 og 2015. Det har vist oss at nesten 70% av ideene kommer fra nye bedrifter. At flertallet av ideene kommer fra nye virksomheter kan fortelle oss at bærekraftsproblematikken skaper et handlingsrom for entreprenørskap og innovasjon, og at stadig fler ser forretningsmuligheter i det å etablere bedrifter som kan bidra til å løse problemet. Samtidig er det også grunn til å tro at det økende fokuset på bærekraft og innovasjon har bidratt til å øke folks forståelse for at noe må gjøres.

På den andre siden finner vi av studiens utvalg at bare 30 % av forretningsideene kommer fra etablerte bedrifter. Det kan være flere grunner til dette. Det ene kan være at etablerte bedrifter har en lenger vei å gå i det å endre sin allerede eksisterende forretningsmodell, enn hva nye bedrifter opplever. Vi kan underbygge dette med Hagens (2004) påstand om at utfordringene ved å utvikle og implementere omfattende endringer eller løsninger i etablert virksomhet, utfordrer fundamentet virksomheten er bygget på.

Det andre kan være, som Johnson et al (2008) påpeker, at mange bedrifter anser forretningsmodellinnovasjon som vanskelig og utfordrende, og at de ikke forstår den eksisterende modellen godt nok til å vite når eller hvordan endringer bør skje. Fordelingen mellom nye og etablerte bedrifter viser at dette også kan gjelde for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon.

5.2 Radikal og inkrementell innovasjon

Våre funn viser at fordelingen mellom radikale og inkrementelle innovasjoner er tilnærmet lik. Det kan være ulike årsaker til dette, og vi skal være forsiktige med å trekke for raske konklusjoner her. En årsak til det høye antallet radikale innovasjoner kan være utvalgets sammensetning.

48% av forretningsideene er radikale ved at de for eksempel retter seg mot helt nye markeder, introduserer nye produkter eller tjenester. Teori om radikal og inkrementell innovasjon tyder

på at det generelt sett oppstår hyppigere inkrementelle innovasjoner, da disse innebærer en lavere grad av usikkerhet og ressursbehov, mens etablerte bedrifter forbinder en større risiko ved å igangsette prosesser for radikale innovasjoner (Green et.al, 1995). At det generelt er en overvekt av inkrementelle innovasjoner skiller seg fra våre funn, og kan forklares med konteksten vi har undersøkt. Vi kan altså tro at bærekraftsproblematikken stimulerer til økt grad av radikal innovasjon enn hva som tidligere har vært trenden. Dette kan tyde på et paradigmeskifte for innovasjon.

5.2.1 I forhold til ny og etablert bedrift

I avsnittene over har vi sett på den generelle fordelingen mellom inkrementell og radikal innovasjon, samt ny og etablert virksomhet. I analysen koblet vi disse funnene sammen og kom frem til at det var nesten dobbelt så mange nye bedrifter som hadde gjort radikale innovasjoner i forhold til etablerte.

På bakgrunn av dette kan vi bekrefte hypotese 1 som dreier seg om innovasjonsgraden og om bedriften er ny eller etablert.

H1: *Nyetablerte bedrifter gjør oftere radikale innovasjoner enn etablerte*

5.3 Lys og skygge, "både og"

Totalfordelingen for samfunnsansvar viser at 43% av forretningsideene kaster lys. Og 40,3% reduserer sin eller andres skygge. Mens det kun er 16% av utvalget som gjør begge deler. Dette kan si noe om kompleksiteten som ligger i det å ta samfunnsansvar i begge retninger. Vi kan videre forstå dette som at de fleste bedriftene velger én retning å fokusere på.

5.3.1 I forhold til ny og etablert bedrift

Blant de etablerte bedriftene er det et flertall som har gjort skyggereduserende innovasjoner i sin forretningsmodell. Altså at de har tatt tak i et problem som de selv eller bransjen har skapt. Dette kan tyde på at bærekraftsproblemet stimulerer de etablerte bedriftene til å ta ansvar for hvordan deres virksomhet påvirker miljø, økonomi eller samfunn. De nyetablerte bedriftene har i større grad skapt forretningsideer som skaper verdi ved å kaste lys over problemer andre har skapt. At nye bedrifter tar ansvar for andres problemer kan også forstås som at de ser forretningsmuligheter ved å utnytte gapet i nye markeder.

Bedrifter som både kaster lys og reduserer skygge gjennom sin forretningsmodell fordeler seg ulikt i utvalget. Det er omtrent dobbelt så mange nye bedrifter som både kaster lys og reduserer skygge i forhold til etablerte. Kategorien ”både og” utgjør en relativt liten andel av totalen. Vi tolker dette som et resultat av at det er mer krevende å gjennomføre innovasjoner som berører både egne og andres eksternaliteter.

På bakgrunn av funnene og diskusjonen over kan vi bekrefte at hypotese 2 og 3 i avhandlingen stemmer.

Blant bedriftene i Sustainia-rapportene er det flest etablerte bedrifter som gjør skyggereduserende innovasjoner, og for nye bedrifter er det et flertall lyskastende innovasjoner.

***H2:** Det er flest etablerte bedrifter som gjør skyggereduserende innovasjoner*

***H3:** Det er flest nye bedrifter som gjør lyskastende innovasjoner*

5.3.2 I forhold til radikal og inkrementell innovasjon

Studien har også sett på forholdet mellom samfunnsansvarets tre nivåer og radikale og inkrementelle innovasjoner. Et kjennetegn for radikale innovasjoner er at de fleste av disse ideene bidrar til å redusere skygge en bedrift eller bransje er årsak til. Blant de inkrementelle innovasjonene er det et flertall av forretningsideene som kaster lys. Med andre ord kan vi si at for dette utvalget har små og enkle forbedringer oftest resultert i lyskastende innovasjoner.

Vi tidligere nevnt i dette kapittelet at det trolig er mer krevende å gjennomføre ”både og”-innovasjoner. Ved å se på fordelingen mellom radikal og inkrementelle innovasjoner opp mot ”både og” styrker vi denne antagelsen, da dobbelt så mange av disse faktisk er radikale.

5.4 Skape, levere og kapre

I Sustainia-rapportene er det et flertall med 52% av bedriftene som har innovert i måten verdien skapes på, dette er forretningsideer hvor bedriften har etablert en helt ny verdierklæring. Den resterende halvdel fordeler seg med 38% på verdilevering, og kun 10% av utvalget faller inn under kategorien verdikapring. Dette kan fortelle oss at for disse bærekraftige virksomhetene er endringer i forhold til betalingsmodellen er sjelden og trolig utfordrende innovasjon å innføre.

5.4.1 I forhold til ny og etablert bedrift

I avhandlingens studie har vi også sett på forholdet mellom ny og etablert bedrift og hvor i forretningsmodellen innovasjonen ligger. Forholdet som skiller seg mest ut er nye bedrifter som har en forretningsidé hvor innovasjonen ligger i måten de har skapt verdi på. Altså verdierklæringen ovenfor kunder og marked, som til en gitt pris hjelper kundene mer effektivt, pålitelig, beleilig eller rimelig til å løse et problem (Johnson, 2010). Med andre ord kan vi si at et flertall av de nye bedriftene har sett et behov eller skapt et behov, som de med sin forretningsidé forsøker å dekke. Samtidig er det også et klart flertall nye bedrifter som har innovert i leveringsfasen.

Studien viser at blant de etablerte bedriftene er det et lite flertall av innovasjonene som ligger i leveringsfasen av forretningsmodellen. Det kan trolig være en sammenheng med at de fleste etablerte bedriftene i studien også har flest skyggereduserende innovasjoner. Altså at endringen i måten verdien produseres og distribueres på fører til at virksomheten kan redusere sin egen eller andres skygge.

Det er også viktig å trekke frem at forretningsideene hvor innovasjonen ligger i måten de kaprer verdi på, ikke er høyt representert i Sustainia-rapportene. Etablerte bedrifter som kaprer verdi utgjør kun 4% av utvalget og nye bedrifter litt høyere med 6,7%. Noe som kan tyde på at bedriftene i større grad ser på hvordan de skaper og leverer verdi som en viktigere faktor for å gjøre bærekraftige innovasjoner.

På bakgrunn av diskusjonen over kan vi bekrefte hypotese 4 og forkaste hypotese 5. Det er oftest nye bedrifter som gjør innovasjoner i både skape- og leveringsfasen.

H4: *Nyetablerte bedrifter gjør oftere innovasjoner i skapefasen enn etablerte*

H5: *Etablerte bedrifter gjør oftere innovasjoner i leveringsfasen enn nyetablerte*

5.4.2 I forhold til radikal og inkrementell innovasjon

Blant de radikale innovasjonene er det en jevn fordeling av forretningsideer i forhold til å skape og levere. Forretningsideene som har gjort verdiskapende innovasjoner og er radikale, kjennetegnes ved at de har henvendt seg til nye markeder eller produktet er helt nytt. Dette utgjør 24% av utvalget.

De forretningsideene som har innovert i leveringsfasen og er radikale har endret måten varen eller tjenesten blir produsert eller distribuert på, utgjør også 24%. De radikale innovasjonene

fokuserer altså i like stor grad på utforming av nye produkter og tjenester (skape) som måten de produseres og distribueres (levere) på.

Den største prosentandelen er inkrementelle innovasjoner med forretningsideer som har gjort endringer i forhold til måten de skaper verdi på, og utgjør 28% av utvalget. Vi kan tolke dette funnet som at innovasjoner i måten man skaper verdi på trolig ikke krever like mye ressurser og endring som innovasjoner i leveringsfasen. Vi kan dermed slå fast at de fleste forretningsideene i rapportene har gjort inkrementelle endringer i forhold til måten å skape verdi på.

Av utvalget er det veldig få av forretningsideene som har innovert gjennom nye måter å kapre verdi på. Sammenligner vi de radikale innovasjonene mot de inkrementelle finner vi at ca. dobbelt så mange av de inkrementelle innovasjonene kaprer verdi på en ny måte. Dette kan bety at bedrifter ikke trenger å gjennomføre store endringer og innovasjoner for å endre måten de kaprer verdi på.

5.5 Business og charity

Vi har kartlagt om utvalgets bedrifter fokuserer på veldedighet eller om de er en ren businessbedrift. 82,7 % av forretningsideene faller inn under kategorien business, mens 17,3% tilhører charity-kategorien. Denne fordelingen gjenspeiler seg også når vi ser på fordelingen i forhold til ny og etablert virksomhet, da business er dominerende i forhold til nye bedrifter.

Vi kan dermed bekrefte vår antakelse om at det er flest nye bedriftene som tilhører kategorien business.

H6: *Det er færrest etablerte bedrifter som tilhører kategorien business*

5.5.1 I forhold til skape, levere og kapre

Det kan være slik at bedrifter med en veldedig profil har en sterkere kobling til kapre, da veldedige produkter og tjenester ofte retter seg mot et marked hvor betalingsmåten er en kritisk faktor. For de veldedige bedriftene i dette utvalget ser vi at det er kun 1% av de hvor innovasjonen ligger i måten de kaprer verdien på.

6.0 Avslutning

I dette kapitlet vil vi presentere noen avsluttende kommentarer rundt avhandlingen. Først vil vi forsøke trekke noen konklusjoner ut i fra de funnene og resultatene vi tidligere har presentert. Til slutt vil vi gjøre noen drøftinger rundt avhandlingens begrensninger, samt forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

For å besvare våre forskningsspørsmål har vi analysert 300 forretningsideer med en kvantitativ tilnærming. Utvalget består av de antatt beste bærekraftige innovasjonene kåret av Sustainia-rapportene fra 2013 til 2015. Vi kan ikke generalisere funnene i denne avhandlingen til bedrifter generelt, men vi kan gi nyttig innsikt om disse bærekraftige forretningsideene som tidligere ikke er forsket på.

I avhandlingens første forskningsspørsmål tok vi for oss hvilke hovedtrekk og fordeling som gjelder for de 300 forretningsideene. På den ene siden kjennetegner et stort flertall av disse at de er nyetablerte bedrifter. Hvilket kan tyde på at mange ser innovative muligheter ved å skape ny næringsvirksomhet med bærekraftsproblematikken som utgangspunkt. Dette kan trolig være en av årsakene til at etablerte virksomheter er underrepresentert i dette utvalget.

Våre funn viser at fordelingen mellom radikal og inkrementell innovasjon er tilnærmet lik i Sustainia-rapportene. Vi har diskutert om bærekraftsproblematikken stimulerer til økt grad av radikal innovasjon enn hva som tidligere har vært trenden og at dette kan tyde på et paradigmeskifte for innovasjon.

Avhandlingens andre forskningsspørsmål hadde til hensikt å undersøke skillelinjene og ulikhetene mellom nye og etablerte bedrifter i rapportene. Våre funn viser at nyetablerte bedrifter i større grad gjør radikale innovasjoner enn etablerte. I diskusjonen utgreide vi for hva som kunne være forklaringen på dette. Vi trekker blant annet frem at mange etablerte bedrifter ser det som utfordrende å innovere i eksisterende forretningsmodell. På den andre siden er et kjennetegn ved de etablerte bedriftene at flertallet er skyggereduserende forretningsideer, altså at de bidrar til å løse bærekraftsutfordringer ved å redusere sine egne eller bransjens negative eksternaliteter.

6.2 Begrensninger

Vi mener det foreligger noen begrensninger i forhold til omfang og innhold i denne avhandlingen. Utgangspunktet har vært å søke informasjon og få en oversikt over 300 ulike case for å kunne vise ulike kjennetegn ved disse. Ulempen med å undersøke et så høyt antall case er at vi får begrenset med informasjon om hvert enkelt case. I utgangspunktet kan man ofte generalisere funn når antallet respondenter eller case er så høyt. For denne avhandlingen mener vi at det ikke er tilfellet, da vi har benyttet oss av formålsutvalg og ikke sannsynlighetsutvalg.

Videre er det viktig å poengtere at det er Sustainia som har kåret disse bedriftene til de mest bærekraftige forretningsideene. Utvalget er gjort på bakgrunn av Sustainia sine kriterier og vurderinger, og på den måten vil denne studien bære preg av det. Vi har forholdt oss til det Sustainia har presentert, som kun er selve forretningsideen. Derfor har vi ingen kunnskap om for eksempel underleverandører og andre forhold som er relevant for hvert enkelt case. Vi må være bevisste på at enkelte forretningsideer nødvendigvis ikke er så bærekraftige som de fremstår i rapporten.

Studien har et stort datamateriale og har gitt et godt grunnlag for videre analyser av casene. Vi har nå skapt en oversikt og et utgangspunkt som trolig ingen har gjort før. Dette har skapt et potensiale til å forske videre på verdens fremste bærekraftige forretningsideer.

Det ble gjort en rekke forsøk på å intervju bedriftene, men vi ble møtt med avslag og dårlig respons. Årsaken til dette kan trolig være de store geografiske avstandene eller bedriftenes ønske om ikke å dele informasjon. Ved å intervju bedriftene vil grunnlaget for å få en dypere forståelse for fenomenet øke, og man kan tilføre mer kunnskap om temaet bærekraftig forretningsmodellinnovasjon.

Datamaterialet begrenser seg til tre år, noe som gjør det utfordrende å mene noe om utviklingen over tid. Det finnes en fjerde rapport fra 2012, men denne er relativt ulik de andre, derfor valgte vi å utelate denne.

6.3 Videre forskning

Det kan diskuteres på hvilket grunnlag forretningsideene er oppstått. Er det på bakgrunn av moralske grunner og et ønske om å ta samfunnsansvar, eller er det økonomiske motiver som er drivkraften. Vi kan også diskutere dette i forhold til CSR-begrepet og omdømme. Funnene våre viser at for de etablerte bedriftene er det flest som reduserer sine egne eller bransjens

negative eksternaliteter, noe som kan tyde på at etablerte bedrifter i større grad fokuserer på å styrke sitt omdømme gjennom å ta samfunnsansvar. Denne studien har ikke sett på motivene og bakgrunnen for utviklingen av forretningsideene, og kan være et forslag til videre forskning.

Er det en bakside av de 300 casene vi har sett på? Er alle ledd i deres forretningsmodell like bærekraftige, med tanke på hvor ressursene og innsatsfaktorene kommer fra. For eksempel hvem og hvordan lages solcellepanelene som benyttes i bedriftene, og har noen av de bærekraftige forretningsideene selv en skyggeside?

Årsaker og motiver for bærekraftig utvikling finnes det mye litteratur om. Vi mener det også ville vært av interesse å se nærmere motivene for de 300 casene og sammenliknet dem med mainstream-bedrifter.

Det heter at ”er det ikke lønnsomt er det heller ikke bærekraftig”. Derfor ville det vært av interesse å forske videre på den økonomiske utviklingen over tid til de bedriftene som denne avhandlingen har sett på.

7.0 Kilder

Adam, R.P., H. Gran, S.O. Hansen, og K. Sogner (2001). *Markedsøkonomiens Utvikling*. Bergen. Fagbokforlaget.

Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339-354.

Byrkjeflog, H og Angell, S.I. (2007). Dressing up hospitals as enterprises? The expansion and managerialization of communication in Norwegian hospitals. I P. Kjær og T. Slaatta (red.) *Mediating Business: The Expansion of Business Journalism* (s. 235-264) Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Boons, F., Montalvo C., Quist J., og Wagner M. (2012) Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production* 45: 1-8.

Carroll, A.B. og Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility. A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews* 12 (1): 85-105.

Christtensen, C.M., Cook, S. og Hall, T. (2005). Marketing malpractice. The cause and the cure, *Harvard Business Review* 83: 74-83.

Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy* 33 (3): 551-562.

Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*. New York, Harper & Row.

Edquist, C., L. Hommen og M. Maureen. (2001). Innovation and Employment. Process versus Product Innovation. Cheltenham: Edward Elgar.

Eels, R. og Walton, C. (1961). *Conceptual foundations of business*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks*: Capstone Oxford.

Foray, D. (2009) Research, Innovation and Economic Growth: What does Really Matter? Public Support for Innovation; Efficiency and Future Prospects.

Fuglsang, L. (2010). Innovation, kreativitet og ledelse: mod en situert forståelse af innovation og innovationsledelse. I: Olsen P.B, Fuglsang L. og Rendtrooff J.D. (eds). *Virksomhedsledelse: positioner, teorier og strategier*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 194-214.

Gambardelle, A. og McGahan, A.M. (2010). Business-model innovation: *General purpose technologies and their implications for industry structure*. Long range planning. 43:262-271.

Giesen, E. Berman, S.J. Bell, R. Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy*. 35:27-33.

Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse / ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*, Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 8 og 14.

Green, S., M. Gavin og L. Aiman-Smith (1995). Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation. I: *IEEE Trans Engineer Management*, 42: 203-14.

Grønhaug, K. og Ghauri, P. (2010). *Research methods in Business Studies*. Prentice Hall. Great Britain.

Hagen, Ø. (2004) Forutsetninger for radikal innovasjon i etablert virksomhet. Hvordan møte Faktor 10-utfordringen? NTNU, Program for industriell økologi. Rapport nr 4/2004.

Ihlen, Ø. (2011). Samfunnsansvar på norsk. Tradisjon og kommunikasjon. Fagbokforlaget.

Jakobsen, E.W. og Lien, L.B. (2001). *Ekspansjon. Strategi for forretningsutvikling*. Oslo: Gyldendal.

Johannessen, A. Kristoffersen, L. Tufte, P. A. 2 utgave (2005). *Forskningsmetode for Økonomiske- Administrative fag*. Abstrakt forlag

Johnson, M.W. (2010). *Seizing the white space. Business modell innovation for growth and Renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard University Press.

Johnson, M.W. Christensen, C.M. Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*. , pp.59 - 67.

Jørgensen, S. og Pedersen, L.J.T. (2013). Ansvarlig og lønnsom. *Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Cappelen Damm Akademisk.

Levitt, T. (1960). Marketing myopia, *Harvard Business Review* 38 (4): 45-56.

Magretta, J. (2002). *Why Business Model Matter*. Harvard Business Review.

McDermott, C. M. og O'Connor G., C. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. I: *Academy of Management Executive*, vol 15, no. 3.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Midttun, A. (2007). Towards a dynamic reinterpretation of C(S)R: *Are corporate responsibility and innovation compatible or contradictory?* *Corporate Governance*, 7(4), 401-413.

OECD (1997). *Natonal Innovation System*. Paris: OECD Publications.

Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communication of association of information systems*. 15, pp.2 - 40.

Phills, J.A.J., K. Deiglmeier & D.T. Miller (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review* 6 (4): 34-43.

Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovation* (5.utg.). New York: Free Press.

Saunders, M., Philip, L., og Thornhill, A. (2012). *Research methods for businesss students*.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1939) *Business cycles: A theoretical, historycal, and statistial analysis of the capitalist process* (Vols. 1-2). New York. McGraw Hill.

Scumpeter, J.A. (1947). The creative response in economic history. *Journal of Economic History*, 7(2): 149-59.

Schane. S. (2003). *A general theory of entrepreneurship. The individual-opportunity nexus*. Northampton, Massachusetts, Edward Elgar.

Spilling, O.R. (2006). Kap. 2. Om entreprenørskap. I O. R. Spilling (red.). *Entreprenørskap på norsk*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget, 21-47.

Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long range planning. 43, pp.172 - 194.

Teigen, H., Mehmetoglu, M. & Haraldsen, T. (2009). *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tidd, J., Bessant, J., og Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*.

Tidd, J., Bessant, J., og Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley and Sons.

Utterback, J.M. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press.

Visser, W., Matten, D., Pohl, M., & Tolhurst, N. (2010). *The A to Z of corporate social responsibility*: John Wiley & Sons.

Vår felles fremtid. (1987). Verdenskommisjonen for miljø og utvikling.

Zott, C. Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 37, s.1119 - 1041.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage.

8.0 Vedlegg 1

Kategori	Navn	Etablert (FMI)	Ny	Kaste lys	Redusere skygge	"Både og"	Radikal	Inkrementell	Skape	Levere	Kapre	Business	Charity
2015													
Buildings													
	1 EarthEnable		1	1			1				1		1
	2 Tesla	1		1			1		1			1	
	3 Archiblox		1			1		1		1		1	
	4 Enlighted		1		1		1			1		1	
	5 Delta M		1		1		1				1	1	
	6 NLE, United Nations Development Programme and Heinrich Boe		1			1	1		1			1	1
	7 Iso Paint Nordic	1			1		1		1			1	
	8 UNHCR, IKEA Foundation and Better Shelter	1		1			1		1			1	1
	9 Toro Cooling Systems		1		1		1	1		1		1	
	10 Echale a tu Casa		1			1	1		1			1	1
Food													
	11 SunCulture Kenya	3	7	3	4	3	7	3	5	3	2	6	4
	12 Hampton Creek		1	1			1		1		1	1	
	13 Wakati		1		1		1		1		1	1	
	14 Intermarché and Marcel	1			1		1	1			1	1	
	15 Agriculture and Climate Risk Enterprise, Syngro	1		1			1		1		1	1	1
	16 Fair Food Network	1				1		1		1	1	1	1
	17 BioBee		1		1		1			1		1	
	18 Sky Urban Solution Holding		1		1		1		1		1	1	
	19 Centre for Research in Sustainable Agricultural Production Syst	1					1	1		1	1	1	
	20 Moutain Hazelnuts Group	1		1			1		1		1	1	
Fashion													
	21 Viggo.us	4	6	3	5	2	5	5	2	3	5	8	2
	22 Sustainable Apparel Colation		1		1		1		1		1	1	
	23 itochu and Kurkku		1	1			1		1		1	1	
	24 Dutch aWEARness		1		1		1				1	1	
	25 DyeCoo Textiles Systems		1		1		1			1	1	1	
	26 Lev Strauss & Co and IFC	1		1			1			1	1	1	
	27 Aquafil		1			1	1		1		1	1	
	28 Nudie Jeans	1				1	1		1		1	1	
	29 Tonlé		1			1	1			1	1	1	
	30 Patagonia and Yulex		1		1		1		1		1	1	
Transportation													
	31 Corporation of Chennai, Institute for Transporta	1		1			1	1	1			1	1
	32 Echandia Marine	1				1	1		1		1	1	
	33 Port of Gothenburg	1			1		1		1		1	1	
	34 Spinlister		1	1			1	1	1		1	1	
	35 City of Rio de Janeiro	1		1			1		1		1	1	
	36 Autolib		1	1			1			1	1	1	
	37 Bright Generation Community Foundation	1		1			1		1	1	1	1	1
	38 Superpedestrian		1			1	1		1		1	1	
	39 Transmix	1		1			1		1		1	1	
	40 Volta Industries		1	1			1		1		1	1	
IT													
	41 Mapdewell, Massachusetts Institute of Techno	5	5	7	1	2	8	2	4	5	1	8	2
	42 WaterSmart Software	1		1			1		1		1	1	
	43 Planet Labs		1			1	1		1		1	1	
	44 3D Hubs		1	1			1		1		1	1	
	45 Farmerline	1		1			1		1		1	1	1
	46 Enevo		1		1		1		1		1	1	
	47 Tradeshift		1	1			1		1		1	1	
	48 PrecisionHawk		1	1			1		1		1	1	
	49 Fairwaves		1	1			1		1		1	1	
	50 Falu Energi & Vatten and EcoDataCenter	1				1	1		1		1	1	
Education													
	51 Seoul Metropolitan Government	3	7	6	1	3	8	2	4	6	0	9	1
	52 Map Kibera Trust	1		1			1	1	1		1	1	
	53 MIT Center for Bits and Atoms		1	1			1		1		1	1	
	54 Teach a Man to Fish		1		1		1		1		1	1	
	55 OpenLabel		1	1			1		1		1	1	
	56 Maendeleo Foundation		1	1			1		1		1	1	
	57 Retoy		1		1		1		1		1	1	1
	58 Dharma Life		1	1			1		1		1	1	1
	59 Build Change		1		1		1		1		1	1	
	60 Public Laboratory for Open Tech and Science	1		1			1	1	1		1	1	
Energy													
	61 Heliatak	1	9	6	4	0	5	5	5	4	1	6	4
	62 Graasten District Heating		1		1		1	1	1		1	1	
	63 Temporal Power		1	1			1		1		1	1	
	64 ZBEST Power		1		1		1		1		1	1	
	65 Carnegie Wave Energy		1	1			1		1		1	1	
	66 Power Japan Plus		1		1		1		1		1	1	
	67 Sistine Solar		1		1		1		1		1	1	
	68 Mobisol		1	1			1		1		1	1	
	69 Algenol	1			1		1		1		1	1	
	70 Clique Solar		1		1		1		1		1	1	
Health													
	71 Solar Ear	2	8	3	7	0	5	5	9	0	1	10	0
	72 SIRUM		1	1			1		1		1	1	
	73 Lucky Iron Fish		1	1			1		1		1	1	
	74 SOIL		1	1			1		1		1	1	
	75 Noora Health		1		1		1		1		1	1	
	76 Embrace Innovations		1	1			1		1		1	1	
	77 InStove		1		1		1		1		1	1	
	78 Peepoople		1		1		1		1		1	1	
	79 The Spaulding Rehabilitation Network	1					1		1		1	1	
	80 Health in Harmony		1		1		1		1		1	1	
Cities													
	81 City of Johannesburg	1	9	4	6	0	1	9	7	2	1	10	0
	82 Environmental Policy Division of Seoul	1				1		1	1		1	1	
	83 New York City	1		1			1		1		1	1	
	84 HOFOR		1	1			1		1		1	1	
	85 Secretaria del Medio Ambiente	1		1			1		1	1	1	1	1
	86 Santander City Council and Partners	1			1		1		1		1	1	
	87 Agency of Urban Environment, City of Oslo	1		1			1		1		1	1	
	88 City and County of San Francisco	1			1		1		1		1	1	
	89 Environment Solutions		1	1			1		1		1	1	
	90 Umade Trust		1		1		1		1		1	1	
Resources													
	91 Diseclear	7	3	7	2	1	3	7	8	1	1	9	1
	92 Tetra Pak, Braskem		1		1		1		1		1	1	
	93 Original Overpackt	1		1			1		1		1	1	
	94 Olleco		1	1			1		1		1	1	
	95 Plastic Bank		1	1			1		1		1	1	
	96 Ostara Nutrient Recovery Technologies		1	1			1		1		1	1	
	97 OrganoClick		1		1		1		1		1	1	
	98 Waste Ventures India		1	1			1		1		1	1	
	99 NewLife Paints		1		1		1		1		1	1	
	100 Wet-green		1		1		1		1		1	1	
		1	9	5	5	0	1	9	7	1	2	10	0
		29	71	46	40	14	50	50	53	29	18	86	14

2014											
Buildings											
1	EcoNation	1	1			1		1		1	
2	Advantix Systems	1			1			1	1		1
3	Hallebury Youth Trust (HYT)	1			1		1		1		1
4	View	1	1			1			1		1
5	Skidmore, Owings & Merrill	1		1			1		1		1
6	Snohetta, Skanska ZERO, Sapa, Hydro, Aspla	1			1			1		1	1
7	Yella Baustoffe	1			1			1		1	1
8	Hôpital Universitaire de Mirebalais and Partner	1			1			1		1	1
9	Practical Action	1	1		1			1	1		1
10	Skanska ans MetLife Stadium Company	1			1			1	1		1
Food		5	5	3	6	1	6	4	2	8	0
11	Netafim	1			1		1		1		1
12	AgriProtein Technologies	1			1		1		1		1
13	Mitticool	1	1				1		1		1
14	BionTrans Nordic	1	1				1		1		1
15	International Rice Reaserch Institute and Syngenta	1			1		1		1		1
16	Groasis	1	1				1		1		1
17	Exo	1			1		1		1		1
18	Marrone Bio Innovations	1			1		1		1		1
19	West African Fish	1	1		1		1		1		1
20	Hotel Union Geiranger	1			1		1		1		1
Fashion		2	8	4	5	1	5	5	5	5	0
21	I:Collect (I:CO)	1			1		1		1		1
22	CRAILAR Technologies	1			1		1		1		1
23	Good World Solutions	1	1				1		1		1
24	Tejin	1			1		1		1		1
25	Bionic Yam	1			1		1		1		1
26	Mud Jeans	1			1		1		1		1
27	Atlantic Leather	1			1		1		1		1
28	Levi Strauss & Co	1			1		1		1		1
29	GOONJ	1	1	1			1		1		1
30	Sustainable Pearls	1	1		1		1		1		1
Transportation		3	7	3	5	2	6	4	3	6	1
31	Protterra	1	1		1		1		1		1
32	BD Technologies	1			1		1		1		1
33	Maersk Container Industry	1			1		1		1		1
34	BlaBlaCar	1	1	1			1		1		1
35	Transrail Sweden and Trafikverket	1			1		1		1		1
36	LATAM Airlines Group and Honeywell	1			1		1		1		1
37	ChargePoint	1	1	1			1		1		1
38	Bhopal Municipal Corporation	1			1		1		1		1
39	Honeywell and Safran	1			1		1		1		1
40	FABIO	1	1	1			1		1		1
IT		6	4	5	3	2	4	6	6	4	0
41	MicroPro Computers	1			1		1		1		1
42	Retroficiency	1			1		1		1		1
43	PowWow Energy	1			1		1		1		1
44	Fairphone	1			1		1		1		1
45	Outerwall	1			1		1		1		1
46	Webstech	1			1		1		1		1
47	Mercy Corps	1			1		1		1		1
48	GreenQloud	1	1		1		1		1		1
49	Fraunhofer IBP	1			1		1		1		1
50	Icootope	1	1		1		1		1		1
Education		5	5	2	6	2	6	4	4	5	1
51	Shidhulai Swaninvar Sangstha	1	1		1		1		1		1
52	Better World Books	1	1		1		1		1		1
53	August and the Victorian State Government	1			1		1		1		1
54	Open Source Ecology	1			1		1		1		1
55	GoodGuide	1	1		1		1		1		1
56	Red de innovación y Aprendizaje (RIA) by Fundación Proaces	1	1		1		1		1		1
57	Khan Academy	1	1		1		1		1		1
58	Linux Terminal Server Project	1			1		1		1		1
59	Lifeline Technologies and Lifeline Energy	1			1		1		1		1
60	Educat	1	1		1		1		1		1
Energy		2	8	6	3	1	2	8	3	7	0
61	Hydrogenics Corporation	1			1		1		1		1
62	Gram Power	1	1		1		1		1		1
63	The Energy Development Corporation	1			1		1		1		1
64	Aquion Energy	1	1		1		1		1		1
65	The Government of El Hierro, Endesa, and the	1			1		1		1		1
66	Opower	1	1		1		1		1		1
67	SunLife	1			1		1		1		1
68	Abengoa	1			1		1		1		1
69	Ambri	1	1		1		1		1		1
70	Bjarne Schläger Design and Alfred Priess	1			1		1		1		1
Health		5	5	2	6	2	7	3	4	6	0
71	We Care Solar	1	1		1		1		1		1
72	Robohand	1	1		1		1		1		1
73	FairShare CSA Colation	1			1		1		1		1
74	Peek Vision	1	1		1		1		1		1
75	Sustainable Health Enterprises (SHE)	1			1		1		1		1
76	Skidmore, Owings & Merrill LLP (SOM)	1			1		1		1		1
77	ClickMedix	1	1		1		1		1		1
78	Desso	1			1		1		1		1
79	Mali Health Organizing Project	1			1		1		1		1
80	D-Rev and Phoenix Medical Systems	1			1		1		1		1
Cities		5	5	5	3	2	7	3	5	4	1
81	Wecyclers	1	1		1		1		1		1
82	City and Country of San Francisco Department	1			1		1		1		1
83	Philips	1			1		1		1		1
84	Göteborg Energi, Lidköping Biogas, and Municipality of Lidköping	1	1		1		1		1		1
85	x-runner Venture	1	1		1		1		1		1
86	Biomatrix Water Solutions	1	1		1		1		1		1
87	Power Plus Communications and partner	1			1		1		1		1
88	Smart Parking and Westminster City Council	1	1		1		1		1		1
89	Pavement Association	1			1		1		1		1
90	City of Melbourne	1			1		1		1		1
Resources		4	6	6	3	1	4	6	7	1	2
91	Ecor and Noble Environmental Technologies Corporation	1			1		1		1		1
92	Zlok	1	1		1		1		1		1
93	Give Back Box	1			1		1		1		1
94	gNappies and gDiapers	1	1		1		1		1		1
95	Orbital Systems	1			1		1		1		1
96	Cambrian Innovation	1			1		1		1		1
97	Replenish	1	1		1		1		1		1
98	Newlight Technologies	1			1		1		1		1
99	TNF Ecopapers and EARTH University	1			1		1		1		1
100	Bio-on	1			1		1		1		1
		0	10	3	2	5	7	3	4	6	0
		37	63	39	42	19	54	46	43	52	5
											82
											18

2013													
Buildings													
1	Ennesys SAS and OriginOil	1		1		1	1	1		1			
2	Nest	1	1				1	1			1		
3	Parans Solar Lightnring	1	1			1		1			1		
4	ClimateWell	1		1		1			1		1		
5	Lucid Energy	1	1				1	1		1	1		
6	MyShelter Foundation	1	1	1			1	1		1	1		
7	Creo	1	1			1		1		1	1		
8	Gulliot Arquitectos, Basica and SEICA	1			1		1		1		1		
9	Kidmore,Owings & Merrill LLP	1			1		1		1		1		
10	PitchAfrica	1	1			1		1		1	1		
Food		2	8	4	4	2	5	5	5	5	0	9	1
11	Ingredients		1			1		1	1			1	
12	Seawater Greenhouse		1			1		1	1			1	
13	Fenugreen		1			1		1	1			1	
14	Heliospectra		1	1			1		1			1	
15	Elstat	1				1			1		1	1	
16	Natural Balance		1	1			1		1			1	1
17	Rubles in the Rubble		1			1		1		1		1	
18	Beyond Meat		1		1		1		1			1	
19	Byoearth		1	1			1	1		1		1	1
20	Gleaning Network UK		1	1			1	1		1		1	1
Fashion		1	9	4	3	3	6	4	7	3	0	7	3
21	Futerra		1			1		1		1		1	
22	Timberland	1				1		1		1		1	
23	United Archive	1				1		1		1		1	
24	Aus Design		1			1		1		1		1	
25	Loomstate		1			1		1		1		1	
26	Neutral.com	1				1		1		1		1	
27	Applied Seperations		1			1		1		1		1	
28	Study NY		1	1				1		1		1	
29	Lumul Jewellery		1			1		1		1		1	
30	Piece x Piece		1			1		1		1		1	
Transportation		3	7	1	6	3	5	5	3	5	2	10	0
31	Solella Greentech		1			1		1		1		1	
32	SkySails		1	1			1		1			1	
33	Qualcomm	1				1		1		1		1	
34	Buzzcar		1	1				1		1		1	
35	Hundai Motor Company		1			1	1			1		1	
36	Hangzhou Public Transportation Company		1		1			1		1		1	
37	BYD Company Limited		1			1	1			1		1	
38	Norled and Fiellstrand		1			1	1			1		1	
39	Three Wheels United		1	1			1			1		1	1
40	Thermo King	1				1		1		1		1	
IT		5	5	4	2	4	5	5	2	7	1	9	1
41	Microsoft, Indigo and Adaptrum	1				1		1		1		1	
42	TaKaDu		1	1			1		1			1	
43	Airtel Africa	1			1		1		1			1	1
44	BigDely		1			1		1		1		1	
45	Floow2		1	1			1		1			1	
46	Amee UK		1	1			1		1		1	1	
47	NICE International BV		1	1			1		1			1	1
48	Huawei Technologies	1				1		1		1		1	
49	International Synergies		1	1			1		1			1	
50	Thinlabs and Kwaliteta Systems and Solutions		1			1		1		1		1	1
Education		3	7	7	3	0	6	4	7	3	0	6	4
51	Phillips	1				1		1		1		1	
52	Association 'La Voute Nobienne		1	1			1		1			1	
53	iFixit		1	1			1		1			1	
54	Project Learning Tree	1				1		1		1		1	1
55	Okehampton College	1				1		1		1		1	
56	Wongpanit		1	1			1		1		1	1	
57	Duke center for Sustainability and commerce		1	1			1		1			1	1
58	Green Solution House		1			1		1		1		1	
59	Nextthamburg		1			1		1		1		1	1
60	Energeno		1	1			1		1			1	
Energy		3	7	6	4	0	4	6	9	0	1	4	6
61	Absollcon Solar Collection		1	1			1		1			1	
62	KIWI Power		1			1		1		1		1	
63	Veolia Environment	1				1		1		1		1	
64	Therefore and Deci watt		1	1			1		1			1	
65	LanzaTech		1			1		1		1		1	
66	Bluerise BV		1			1		1		1		1	
67	Nissan and Nichicon	1				1		1		1		1	
68	Digital Lumens		1	1			1		1			1	
69	European Greenwood Company		1			1		1		1		1	
70	O2E Technologies		1	1			1		1			1	
Health		2	8	3	6	1	7	3	7	3	0	10	0
71	F Cubed		1	1			1		1			1	
72	Nonatis and partners		1	1			1		1		1	1	
73	Caltech and Bill & Melinda Gates Foundation	1				1		1		1		1	
74	Centre for infectious Disease Research in Zam	1				1		1		1		1	1
75	Dinex Group		1			1		1		1		1	
76	The George Institute for Global Health		1	1			1		1			1	
77	OttoClave		1			1		1		1		1	
78	Greenway Gramen infra		1	1			1		1			1	
79	Aravind Eye Care System	1				1		1		1		1	
80	MediAngels		1	1			1		1		1	1	
Cities		3	7	7	3	0	3	7	7	2	1	8	2
81	Klimakvarter and the city of Copenhagen	1				1		1		1		1	1
82	the City of San Francisco and the SFpark syst	1				1		1		1		1	
83	Neighbor Goods		1			1		1		1		1	
84	Twilight		1			1		1		1		1	
85	SideCar		1	1			1		1			1	
86	Henning Larsen Architects	1				1		1		1		1	
87	City of Monteria and Proactiva Medio Ambiente	1				1		1		1		1	
88	Mexico City's Government	1				1		1		1		1	
89	Kapital Cooling		1	1			1		1		1	1	
90	King's Cross Central Limited Partnership and Argent		1			1		1		1		1	
Resources		5	5	4	6	0	3	7	7	3	0	9	1
91	WaterStep		1	1			1		1			1	
92	The Boeing Company	1				1		1		1		1	
93	TerraCycle		1			1		1		1		1	1
94	The Savory Institute		1	1			1		1			1	
95	BigBelly solar		1			1		1		1		1	
96	Netcycler		1	1			1		1			1	
97	Repair Cafe Foundation		1	1			1		1			1	1
98	Grundfos Bluebooster	1				1		1		1		1	
99	Mazuma Mobile		1	1			1		1		1	1	
100	Cuycha Innovation		1			1		1		1		1	
Sum		2	8	6	2	2	6	4	6	2	2	8	2
		29	71	46	39	15	50	50	60	33	7	80	20