

Handelshøgskolen Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Ole Henrik Enger

Masteroppgave

Samarbeid for innovasjon i skiftende omgivelser

Collaboration for innovation in changing environments

Master i Økonomi og ledelse – spesialisering i markedsføringsledelse i et
tjenesteperspektiv

2020

Innholdsfortegnelse

Tabelloversikt.....	4
Figuroversikt	4
Sammendrag.....	5
Abstract	7
1 Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn	9
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	11
1.3 Posisjonering	12
1.4 Bidrag – praktisk og teoretiske implikasjoner	13
1.5 Valg av forskningskontekst og metode	14
1.6 Oppgavens oppbygning	15
2 Teoretisk rammeverk.....	16
2.1 Hensikten med utviklingsarbeid	17
2.1.1 <i>Utforske</i> nye muligheter	18
2.1.2 <i>Utnytte</i> eksisterende muligheter	19
2.2 Samarbeidsformer	20
2.2.1 Proaktive metoder for samarbeid.....	23
2.2.2 Reaktive metoder for samarbeid.....	23
2.3 Tilnærming til samarbeid	24
2.3.1 Vennligsinnet relasjonsrolle	26
2.3.2 Forretningsorientert relasjonsrolle.....	27
2.4 Oppsummering	27
3 Metode.....	29
3.1 Vitenskapeteoretisk ståsted	29
3.2 Forskningsdesign og -metode.....	30
3.3 Datainnsamlingsmetode	31
3.3.1 Utvalg	31
3.3.2 Utarbeidelse av intervjuguide.....	34

3.4	Dataanalyse	36
3.5	Vurderingskriterier	38
3.6	Eget ståsted og påvirkningskraft	40
3.7	Etiske hensyn.....	41
4	Resultater og diskusjon	43
4.1	Case 1	43
4.1.1	Hensikt med utviklingsarbeidet – utforske vs. utnytte	44
4.1.2	Samarbeidsformer – proaktive- vs. reaktive metoder.....	45
4.1.3	Tilnærming til samarbeid – vennligsinnet vs. forretningsorientert	47
4.1.4	Oppsummering	50
4.2	Case 2	51
4.2.1	Hensikt med utviklingsarbeidet – utforske vs. utnytte	51
4.2.2	Samarbeidsformer – proaktive vs. reaktive	53
4.2.3	Tilnærming til samarbeid – vennligsinnet vs. forretningsorienterte.....	54
4.2.4	Oppsummering	55
4.3	Diskusjon.....	56
4.3.1	Vennligsinnet utforsking	57
4.3.2	Vennligsinnet utnytting	59
4.3.3	Forretningsorientert utnytting.....	60
5	Konklusjon	62
6	Implikasjoner.....	64
6.1	Teoretiske implikasjoner	64
6.2	Praktiske implikasjoner	64
7	Begrensninger og videre forskning	65
7.1	Begrensninger i studien	65
7.2	Videre forskning.....	65
	Litteraturliste	67
	Vedlegg	75
	Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	75

Vedlegg 2 – Kodeskjemaer	76
Case 1	76
Case 2	88
Vedlegg 3	102

Tabelloversikt

Tabell 1. Forskjell mellom å utforske og utnytte – hensikten med utviklingsarbeid	18
Tabell 2: Forskjell mellom proaktive- og reaktive metoder - utviklingsmetoder.....	22
Tabell 3. Forskjell mellom vennligsinnet- og forretningsorientert rolle – tilnærmingen til samarbeid	26
Tabell 4: Egenskaper ved case bedriftene	33
Tabell 5: Teoretisk forankring av intervjuguide.....	35
Tabell 6. Kombinasjon av formål, tilnærming og metoder	56

Figuroversikt

Figur 1. Samspill mellom formål, metoder og roller.....	28
Figur 2. Konklusjon: Ønsket samspill for FIT og performance	64

Sammendrag

Det å bedrive utviklingsarbeid i bedrifter er helt nødvendig for å møte markedets stadig skiftende behov. Det kreves tid og ressurser for å erverve den nødvendige markedsinnsikten som trengs for å skape verdiforslag som oppleves relevante av en kunde og samarbeidspartner. Mye av eksisterende forskning fokuserer på interne forhold som skal til for å gjøre bedriften i stand til å innovere, utforske nye muligheter, eller for å utnytte de eksisterende mulighetene bedriften har til rådighet.

Dette studiet har tatt utgangspunkt i erkjennelsen om at markedsinnsikt best erverves i samarbeid med de som faktisk skal benytte seg av det verdiforslaget bedriften tilbyr i form av en vare og/eller tjeneste (eller kombinasjon av dette). Denne innsikten og samarbeidet kan også foregå sammen med andre relevante samarbeidspartnere som har interesse av å være med å skape verdiforslag for en sluttkunde. På bakgrunn av denne erkjennelse trenger bedriften å ha forståelse for hvordan den bør samarbeide med andre, samt hvordan den kan legge føringer for å møte den eksterne samarbeidspartneren på en mest mulig hensiktsmessig måte, sånn at den nødvendige innsikten lar seg erverve. O'Reilly og Tushman (2011) trekker i denne sammenheng frem og etterlyser forskning som belyser ulike strukturelle og kulturelle føringer for om bedriften ønsker å bedrive *utforskende* og/eller *utnyttende* utviklingsarbeid i praksis. Studiet skal derfor se på samspillet mellom bedriftens formål med utviklingsarbeid, hvilke metoder for samarbeid og informasjonsinnhenting den benytter seg av, samt hva slags tilnærming bedriften har til samarbeid. Derav følgende problemstilling:

Hvordan påvirkes en bedrifts evne til å oppnå sin hensikt med utviklingsarbeid av de ulike metoder for samarbeide den velger og dens tilnærming til samarbeidsrelasjoner?

Forskningsdesign og metode som benyttes for studiet er eksplorativt, abduktivt, og kvalitativt. Studiet tar utgangspunkt i to case-bedrifter som i stor grad har ulik tilnærming til studiets sentrale temaer. For å erverve innsikt om de to case-bedriftene benyttes det hovedsakelig semistrukturert intervju, dette for å få frem informantenes subjektive mening og deres egen tolkning av virkeligheten.

Resultatene viser at bedrifter med ulike hensikt med utviklingsarbeidet – om de hovedsakelig *utforsker* eller *utnytter* – også har ulike tilnærminger til samarbeid i form av de rollene de inntar ovenfor sine samarbeidspartnere. Begge bedriftene driver utstrakt samarbeid, og erkjenner kundens betydning som kilden til innsikt for utviklingsarbeid. Samarbeidet gjør seg utslag i at de bedriver både samproduksjon og samskaping i tette relasjoner med kunden og andre relevante samarbeidspartnere. Det studiet viser er at ut fra hva bedriftens hensikt med utviklingsarbeid er så legges det føringer for hvilken tilnærming de har til samarbeidet. Studiet har avdekket at det eksisterer strukturelle og kulturelle føringer ved den tilnærmingen bedriften inntar gjennom Heide og Wathnes (2006) relasjonelle styringsmekanismer ovenfor den eksterne part som vil kunne påvirke bedriftens utviklingsarbeid. Styringsmekanismene vil kunne virke positivt eller negativt avhengig av hva formålet med utviklingsarbeidet er, og hvilken tilnærming samarbeidspartneren selv har samarbeid. På denne måten vil samarbeidet med andre kunne

effektiviseres ved å innta en korrekt tilnærming ovenfor ønsket samarbeidspartner ut ifra hva som er hensikt med utviklingsarbeidet. Har bedriften til hensikt om å *utforske* ny kunnskap for å skape nye muligheter så vil det være gunstig med en tilnærming til samarbeid som er preget og favoriserer styringsmekanismer som *seleksjon* og *sosialisering*. Har derimot bedriften som hensikt å *utnytte* eksisterende kunnskap og muligheter så vil det være mer gunstig med en tilnærming til samarbeid som er preget av og favoriserer styringsmekanismer som *insentiv-* og *overvåkingssystemer*. Studiet har med dette svart på O'Reilly og Tushmans (2011) oppfordring og vist til at ulikt formål med utviklingsarbeid krever ulike strukturer og kulturer, og hvordan dette kan gi utslag i en praktisk setting.

Dette empiriske studiet er utført i en kontekst preget av høy endringstakt, samt i en B2B sammenheng hvor casene hovedsakelig samarbeider med andre næringsdrivende. Resultatene vil allikevel ha overføringsverdi for andre aktører utenfor de gitte omgivelsene. Funnene er relevante for bedrifter som driver utviklingsarbeid uavhengig av om de for øyeblikket gjør dette i samarbeid med andre eller ikke. For de som ikke utvikler bedriften i samarbeid med andre vil dette studiet kunne virke overbevisende om at et sånt samarbeid vil kunne være gunstig. Samt sette bedriften i stand til å innlede et samarbeid med en hensiktsmessig tilnærming helt fra starten av. For de bedrifter som allerede driver utviklingsarbeid i samarbeid med andre vil studiet kunne bidra til at de får et bevist forhold til deres egen tilnærming ovenfor andre, eventuelt endre tilnærming ut fra hva som er mer hensiktsmessig.

Abstract

Business development work is absolutely necessary to meet the ever-changing needs of the market. It takes time and resources to acquire the necessary market insights needed to create value propositions that are perceived as relevant by a customer and other collaborators. Much of the existing research focuses on internal conditions that are needed to enable the company to innovate, explore new opportunities, or to exploit the existing opportunities the company has at its disposal.

This study has been based on the recognition that market insight is best acquired in collaboration with those who will actually make use of the value proposition the company offers in the form of a product and/or service (or combination thereof). This insight and collaboration can also take place with other relevant partners who are interested in helping to create value propositions for an end customer. Based on this recognition, the company needs to have an understanding of how to collaborate with others, as well as how to take the lead in meeting the external partner in the most appropriate way so that the necessary insight can be acquired. In this context, O'Reilly and Tushman (2011) highlight research that emphasizes various structural and cultural guidelines for whether the company wishes to conduct exploratory and / or exploitative development work in practice. The study will therefore look at the interaction between the company's purpose for development work, what methods of collaboration and information gathering it uses, and what kind of approach the company has to cooperation.

Hence the following problem: *How is a company's ability to achieve its purpose in development work affected by the various methods of collaboration it chooses and its approach to collaborative relationships?*

The research design and method used for the study is explorative, abductive, and qualitative. The study is based on two case companies that have a largely different approach to the study's central themes. In order to gain insight into the two case companies, mainly semi-structured interviews are used, in order to elicit the subjective opinion of the informants and their own interpretation of reality.

The results show that companies with different purposes in the development work – whether they mainly explore or exploit – have different approaches to cooperation in the form of the roles they take on above their partners. Both companies work extensively with and recognize the importance of the customer as the source of insight for development work. From this, they engage in both co-production and co-creation in close relationships with the customer and other relevant partners. What the study shows is that based on what the company's purpose for development work is, guidelines are laid for what approach they have to the collaboration. The study has revealed that there are structural and cultural guides to the approach adopted by Heide and Wathne's (2006) relational management mechanisms above the external party that could influence the company's development work. The steering mechanisms may work positively or negatively depending on the purpose of the development work and on the approach the partner has himself. In this way, cooperation with others can be made

more efficient by adopting a correct approach above the desired partner based on the purpose of the development work. If the company aims to explore new knowledge in order to create new opportunities, it will be beneficial to have a collaborative approach that is characterized and favors management mechanisms such as selection and socialization. If, on the other hand, the company aims to exploit existing knowledge and opportunities then it will be more favorable to have a collaborative approach that is characterized by and favors management mechanisms such as incentive- and monitoring systems. With this, the study has responded to O'Reilly and Tushman's (2011) call and shown that different purposes of development work require different structures and cultures, and how this can be reflected in a practical setting.

This empirical study was carried out in a context characterized by a high rate of change, as well as in a B2B context where the cases mainly cooperate with other companies. The results will nevertheless have transfer value for other players outside the given environment. The findings are relevant for companies that do development work regardless of whether they are currently doing this in collaboration with others or not. For those who do not develop the company in collaboration with others, this study may seem convincing that such cooperation could be beneficial and, in this way, could initiate cooperation with an appropriate approach right from the start. For those companies that are already doing development work in collaboration with others, this study could help them gain a proven relationship with their own approach to others, possibly changing them to what is more appropriate.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Bedrifter eksisterer for å tilby produkter og tjenester da det er lite effektivt for kunder å prøve å tilfredsstille alle sine behov på egenhånd (Slater, 1997). Samtidig er ikke disse behovene statiske, men endres til enhver tid. Denne endringen foregår stadig raskere i dagens markeder. Bedrifters evne til læring og utvikling blir derfor avgjørende for å imøtekomme morgendagens kunder på en bærekraftig måte. For å overleve trenger bedrifter å tilpasse seg ulike krav fra markedet (Levitt, 1960). I tillegg har globaliseringen og den påfølgende dereguleringen skapt ny atferd og nye utfordringer (Kotler, 2005; Marcos Cuevas, 2018). På grunn av ny teknologi og nye kommunikasjonskanaler så konkurrerer bedrifter ikke lenger bare med naboforretningen, de konkurrerer også med bedrifter på den andre siden av jordkloden (Clow & Baack, 2013; Marcos Cuevas, 2018). Slike endringer krever at bedrifter har evne til å følge med, utvikle seg og innoverer om de skal overleve på sikt. De må stadig utvikle nye løsninger på problemer av ulik art som skal tilfredsstille både kunder og andre relevante aktører. Arbeidet er på langt nær ferdig når «løsningen» er lansert (Tuli et al., 2007). Markedenes stadig skiftende ønsker og behov krever konstant utvikling. Denne utviklingen kan foregå gjennom tilpasning og relativt små endringer for å hele tiden holde seg relevante i kundenes øyne – *inkrementell* innovasjon, eller søke etter løsninger som helt bryter med det gamle og skaper helt nye muligheter – *radikal* innovasjon (Norman & Verganti, 2014).

Hvor komplekse kravene fra markedet er, og hvor annerledes de er fra bedriftens nåværende tilbud vil legge føringer for hvor tett dialog og interaksjon bedriften trenger å ha med kundene. Formålet med denne kundekontakten er denne sammenheng å få innsikt som kan brukes videre i å utvikle bedriften og dens tilbud (Slater & Narver, 1995). Uavhengig om bedriften ønsker å forbedre det eksisterende gjennom *inkrementelle* endringer, eller om den ønsker å utforske nye muligheter gjennom *radikale* endringer så vil kundeinnsikt være relevant (O'Reilly & Tushman, 2011). Hvis bedriften trenger å utforske helt nye markedsmuligheter så trengs det mer omfattende kundeinnsikt enn hvis bedriften kun skal videreutvikle et eksisterende tilbud.

For å forsikre seg om at det er kunden som er i fokus og at bedriften bidrar til gode verdiskapende prosesser for kunden er tjenesteinnovasjon en måte å forsikre seg om dette på (Kristensson et al., 2014). Ved å ha et kundefokus søker bedriften hele tiden å få tilbakemeldinger fra sine kunder (Kotler & Levy, 1969). Bedrifter har i stadig økende grad fokus på å etablere langsiktige relasjoner (Dwyer et al., 1987; Grönroos, 1994; Morgan & Hunt, 1994) som gir gjensidig fordeler for alle involverte parter (Weitz & Bradford, 1999). Fra kundens side handler fordelene om helhetlige løsninger på deres behov som skapes gjennom de prosessene de går gjennom i relasjonen med en tilbyder (Tuli et al., 2007). For bedriften vil disse prosessene representere en mulighet for lærdom og kilde til kundeinnsikt som kan brukes videre i deres utviklingsarbeid. Ved å etablere langsiktige relasjoner til sine kunder og

samarbeidspartnere blir de sosiale aspektene som felles normer og tillit i relasjonen langt viktigere for å utvikle de eksisterende relasjonene enn hvis bedriften stadig har fokus på å erverve nye kunder.

Dermed blir kundens følelser, meninger og subjektive opplevelser noe bedriften trenger å ta hensyn til (Holbrook, 2006; Holbrook & Hirschman, 1982; Holbrook & O' Shaughnessy, 1984) for at relasjonen skal være god over tid og dermed føre til gjensidig nytte for de involverte.

Denne relasjonen, den videre innsikten og den nødvendige lærdommen fra kunden kan skje gjennom aktivt samarbeid med kunden – gjennom co-creation (samskaping) (Grönroos & Voima, 2013; Lusch & Vargo, 2014). Det vil også kunne være fordelaktig å invitere kunden inn i selve innovasjonsprosessen (Kristensson et al., 2014; Mangelsdorf, 2011; Rindova & Petkova, 2007; Thomke & von Hippel, 2002; von Hippel, 1978, 2017). Samskaping kan bidra positivt i ulike faser av innovasjonsprosessen, alt etter hva som er hensikten med innovasjonsarbeidet og hvor bedriften trenger «bistand» fra kunde eller en annen part. Gjennom samskaping bistår kunden (eller den partner bedriften velger å samarbeide med) med sin kompetanse (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Normann og Ramirez (1993) trekker spesifikt frem kunnskap og relasjoner som to aspekter som virkelig betyr noe for bedriftens utvikling og evne til å skape innovasjoner.

O'Reilly & Tushman (2011) fremhever at det kreves separate strukturer og separate kulturer når det kommer til å jobbe med å enten *utforske* nye muligheter, og/eller *utnytte* bedriftens eksisterende muligheter. Behovet for separering innebærer at når bedrifter skal jobbe med innovasjon og utviklingsarbeid så kreves det ulike *strukturelle* og *kulturelle* føringer ut ifra hva som er bedriftens formål med dette arbeidet. Mye av litteraturen er opptatt av og forklarer de interne forhold for hvilke metoder og samarbeidsformer bedriften tar i bruk ovenfor kunde og samarbeidspartner, samt de mer funksjonelle aspektene ved de rollene den inntar i relasjonen. Samtidig har for eksempel tjenestelogikken (Grönroos, 2015) et sterkt fokus på kunden og dens verdiskapende aktiviteter, men faller tilbake til at den argumenterer for at bedriften øker sin produktivitet gjennom å effektivisere sine egne prosesser og ressurser ut fra hva som gagnar kunden. Det strukturelle blir godt belyst, mens den kulturelle tilnærmingen og hvilket «mindset»-bedriften møter samarbeidspartneren med er mindre belyst. Dette studiet fokuserer på hvilken tilnærming til relasjoner som trengs for å bedrive innovasjon i form av *utforske* nye markedsmuligheter respektive *utnytte* bedriftens eksisterende tilbud. Når det kommer til kunder, handler tilnærming til relasjoner om de relasjonene bedriften har til kundene og hvilke relasjonsroller den velger ovenfor disse. Hvordan samarbeidet mellom kunde og bedrift utarter seg vil påvirkes av hva slags tilnærming bedriftene selv har til relasjoner (Heide & Wathne, 2006). Denne oppgaven fokuserer på hvordan utviklingsamarbeid påvirkes av hva slags formål bedriften har på samarbeid med andre (*utforske* eller *utnytte*), hvordan den samarbeider med andre og hvordan den velger å møte den andre part i samarbeidet.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det at samarbeid i ulike former vil være gunstig i ulike faser av innovasjonsprosessen er vel dokumentert (Buurman, 1997; Thomke & von Hippel, 2002). Aktive kunder og samarbeidspartnere som bidrar med sin kompetanse gjennom samskaping har potensialet til å tilføre bedriften dypere og/eller bredere innsikt enn hva mer tradisjonelle markedsundersøkelser kan gjøre (Witell et al., 2011). Samarbeid og metoder basert på samskaping vil kunne føre til innsikt som har potensialet for å skape *radikal* innovasjon hvor bedriften *utforsker* nye muligheter. Tradisjonelle metoder for markedsinnsikt vil på den andre side ha et mindre potensiale for innsikt som fører til *radikale* endringer. De tradisjonelle metodene er mer egnet til *inkrementell* innovasjon hvor bedriften *utnytter* de eksisterende mulighetene i langt større grad. Med andre ord, de metodene bedriften tar i bruk vil bidra til ulik grad av innsikt, og dermed være egnet til ulik grad av innovasjon og utviklingsarbeid. At bedrifter dermed også bør involvere samarbeidspartnere i de ulike fasene av utviklingsarbeidet ut fra hva slags verdi de kan tilføre prosessen er relativt godt utforsket i litteraturen (Kristensson et al., 2014).

Når det kommer til hvordan bedriften bør møte sine samarbeidspartnere for å oppnå et gunstig samarbeid som bidrar positivt i dens utviklingsarbeid så er ikke dette like godt belyst. I denne sammenheng fokuserer dette studiet på hvilken tilnærming bedriften har til sine relasjoner til samarbeidspartnere, og hvordan denne tilnærmingen påvirker/samspiller med bedriftens utviklingsarbeid. Det vil være av stor betydning for bedrifter å ha innsikt i at den tilnærming de har til relasjoner, intern organisering og hvordan de velger å møte eksterne i et samarbeid vil ha betydning for deres innovasjonsarbeid. Heide og Wathne (2006) skisserer ulike *styringsmekanismer* bedriften kan benytte, ut ifra hva slags relasjoner den ønsker å inngå med potensielle samarbeidspartnere. Disse mekanismene preger bedriftens tilnærming til samarbeid, og legger føringer for hvilke typer samarbeidspartnere den etablerer relasjoner til. Enten velger den samarbeidspartnere aktivt selv, eller så tiltrekker den seg nye samarbeidspartnere indirekte gjennom ulike mekanismer. Mekanismene er opprinnelig utformet for å unngå uønsket atferd hos sine samarbeidspartnere (Wathne & Heide, 2000), men får også en styrende effekt ved at bedriften enten velger, tiltrekker og/eller styrer relasjonene som bedriften kan benytte seg av i sin tilnærming til samarbeid. Helt konkret skal dette studiet undersøke hvordan bedrifters formål med utvikling samspiller med den tilnærming de har til utviklingsarbeid ved å studere *styringsmekanismer* som er påvist å påvirke hvor *vennlighetsinnete* eller *forretningsorienterte* roller bedriften har i sine relasjoner.

Dermed er følgende problemstilling utarbeidet:

Hvordan påvirkes en bedrifts evne til å oppnå sin hensikt med utviklingsarbeid av de ulike metoder for samarbeid den velger og dens tilnærming til samarbeidsrelasjoner?

I arbeidet med problemstillingen er det nødvendig å få belyst følgende forskningsspørsmål:

- Hva slags hensikt har bedriften med utviklingsarbeid?
- Hva slags samarbeidsmetoder benytter bedriften seg av?
- Hva slags tilnærming har bedriften til samarbeidsrelasjoner?
- Hvilke styringsmekanismer benytter bedriften seg av?

1.3 Posisjonering

Studiet tar hovedsakelig utgangspunkt i teorier om innovasjon og utvikling, og hva slags samarbeid som er gunstig for å oppnå ønsket innsikt. Ut ifra standpunktet om at samarbeid er kilden til innsikt til bruk i bedriftens utviklingsarbeid, vil også de metodene bedriften tar i bruk ha betydning for den innsikten den erverver seg. Dermed har tilnærmingen bedriften har til samarbeidet og de relasjonene den etablerer betydning. Det sentrale her er at bedrifter gjennom langsiktige relasjoner skaper verdi sammen med sine kunder og samarbeidspartnere. Verdi blir i denne sammenhengen definert som økt nytte, og da økt gjensidig nytte for kunde og bedrift (Bagozzi, 1975; Ulaga & Eggert, 2006), uavhengig om den kommer i form av et produkt eller tjeneste (Murphy & Enis, 1986). For kunde og samarbeidspartnere vil både de behov som ligger til grunn og oppfattelsen av den nytten den får fra bedriftens tilbud være i konstant endring (Haas et al., 2012). Verdiskapingen krever med denne endringen innovasjon for å etablere ny, eller for å øke kundens verdsettelse av den nytten den opplever av bedriftens tilbud (Priem, 2007). Nettopp skiftende behov og endrede preferanser hos kunde og samarbeidspartnere gjør at bedriften trenger å innovere.

Med fokus på en dynamisk tilnærming til bedriftens utviklingsarbeid – ambidexterity/dualistisk – hvor bedriften både *utforsker* nye markedsmuligheter og *utnytter* de eksisterende er det optimale. O'Reilly og Tushman (2011) fokuserer på de interne forholdene ved ambidexterity i bedriften for å skape ønsket effekt når de kommer til bedriftens evne til å både fokusere på å *utforske* og *utnytte*. Samtidig påpeker O'Reilly og Tushman (2011) behovet for ulike strukturelle og kulturelle forhold i arbeidet med å organisere bedriften med en dualistisk tilnærming til utvikling, men etterspør hvordan dette gjøres i praksis. Denne studien løfter blikket og ser ut av bedriften for å møte andre aktører til samarbeid i ulike stadier av verdiskapingen som bidrar til innovasjon og utvikling. Samarbeidet forgår i ulike stadier og sfærer hvor kunde og bedrift har egne klare roller. Grönroos og Voimas (2013) stadier og sfærer for verdiskaping danner bakteppet for å forklare utviklingsmetoder basert på Witells et al. (2011) *proaktive* og *reaktive* metoder for informasjonsinnhenting når den skal samarbeide med andre. De ulike stadiene i verdiskapingen og de ulike sfærene er dynamiske, og følger ikke nødvendigvis et skjematisk fastsatt forløp. Denne dynamikken gjør seg utslag i interaksjon og at det i selve «sannhetens øyeblikk» skjer en rolleforskyvning eller rolleblanding hvor en av partene tar over deler av verdiskapingsprosessen fra den andre. Denne forskyvningen kan skje både fremover, bakover

og til siden i prosessene, såkalt integrasjon som kan skje både vertikalt og horisontalt for å øke bedriftens konkurransekraft (Porter, 1979). Bedriften kan også oppnå økt konkurransekraft ved å ha en dynamisk tilnærming til sammensetningen av nødvendige ressurser som trengs i de ulike stadiene av verdiskapingen (Hess & Rothaermel, 2011). Normann og Ramirez (1993) fremhever betydningen av å stadig utvikle bedre tilpasning mellom kunnskap og relasjoner som hemmeligheten bak vellykket verdiskaping. På dette viset bidrar innovasjon og utvikling til at verdiskapingen føles relevant for kunden ved at den endrer seg i takt med kundens skiftende ønsker og behov.

For å videre se på bedriftens tilnærming til disse samarbeidsrelasjonene benyttes Heide og Wathnes (2006) relasjonsroller. Disse beskrives ut fra hvor *vennligsinnnet* eller *forretningsorientert* de er, og hvordan de kan bli rekrutteres inn i en samarbeidsrelasjon ved bruk av spesifikke *styringsmekanismer*. Tilnærmingene har ulikt syn på hva en god relasjon er, og vil ifølge O'Reilly og Tushman (2011) høyst sannsynlig kreve ulike strukturelle og kulturelle føringer for å fungere optimalt i samarbeid med andre. Ulik tilnærming mellom samarbeidspartnere vil imidlertid ha negativ effekt på relasjonen (Kumar et al., 2011). På den annen side så er ikke relasjoner noe som er statisk (Ring & Van De Ven, 1994), og kan dermed styres og påvirkes (Heide, 1994; Heide & Wathne, 2006). Denne dynamikken vil kunne være til stor nytte for bedrifter med eksisterende relasjoner som ikke fungerer tilfredsstillende, spesielt når det kommer til innovasjonsarbeid vil alt som kan minke usikkerhet og risiko være gunstig. Innovasjonsarbeid er i stor grad forbundet med høy grad av usikkerhet da det er snakk om å utvikle noe som bedriften ikke med sikkerhet kan si at vil bli tatt godt imot i markedet. Usikkerheten øker spesielt da det er snakk om å *utforske* helt nye muligheter, men også når bedriften forbedrer det eksisterende så kan den aldri med sikkerhet vite hva reaksjonen i markedet vil være. I tillegg vil det være usikkerhet forbundet med ressursbruk i forbindelse med utviklingen, samt prosess og resultat vil spesielt ved *radikal* innovasjon være vanskelig å forutsi på forhånd.

1.4 Bidrag – praktisk og teoretiske implikasjoner

Studiet bidrar til å kaste lys over hvordan samspillet mellom bedriftens formål med utviklingsarbeid og hvilke *styringsmekanismer* den bør benytte seg av for å legge til rette for egnede relasjoner med sine samarbeidspartnere. Mye av tidligere forskning har fokusert på interne betingelser som kreves for å skape en dynamisk organisasjon som både kan utforske ny og utnytte eksisterende kunnskap og muligheter (O'Reilly & Tushman, 2011). Det å drive innovasjon som møter kundenes ønsker og behov er ofte kostbart for en bedrift, derfor er det svært fordelaktig å involvere kunden inn i innovasjonsprosessen (Thomke & von Hippel, 2002). Det å slippe kunden til tidlig i utviklingsprosessen er en måte å unngå kostbare endringer sent i utviklingsprosessen (Buurman, 1997). Samskaping med kunde og samarbeidspartnere vil derfor kunne være en måte å senke kostnadene ved utviklingsarbeidet. Dette studiet viser i tillegg at riktig tilnærming til

samarbeidsrelasjoner vil kunne gjøre samskapingen mer effektiv ved at bedrift og dens samarbeidspartner har kompatible utviklingsroller. Videre viser studiet sammenhenger mellom hvordan bedriftens strukturelle og kulturelle føringer kan påvirkes av/påvirke dens formål med innovasjonsarbeid. Strukturelle og kulturelle føringer kommer til uttrykk gjennom de *styringsmekanismer* som muliggjør enten *vennligsinnete* relasjoner som favoriserer av kulturelle mekanismer, eller *forretningsorienterte* relasjoner hvor strukturelle mekanismer er mer fremtredende i bedriftens samarbeidsrelasjoner.

Denne sammenhengen gjør seg utslag i hvordan bedriften gjennom fokus på *radikale* innovasjon og *utforskning* av ny kunnskap og markedsmuligheter legger føringer for behovet for en kulturell tilnærming hvor eksperimentering, og det å tørre og prøve nye ting er tillat og lagt til rette for. For å få til denne formen for kulturell tilnærming bør bedrifter benytte seg av *styringsmekanismer* som *seleksjon* og *sosialisering* for å rekruttere andre *vennligsinnede* samarbeidspartnere til sitt utviklingsarbeid. På den andre side viser studiet sammenhenger mellom bedriftens arbeid med *inkrementell* innovasjon, hvor *utnytting* av eksisterende kunnskap og muligheter er ønskelig. Hvor behovet for en mer strukturell tilnærming, hvor faste og forutsigbare forhold er ønskelig. For å få til dette bør bedrifter benytte seg av *styringsmekanismer* som *insentiv-* og *overvåking* for å tiltrekke seg og beholde *forretningsorienterte* samarbeidspartnere til sitt utviklingsarbeid.

1.5 Valg av forskningskontekst og metode

Studiet tar utgangspunkt i bedrifter som opererer i omgivelser preget av høy endringstakt ved å forklare hvordan de utvikler seg i tett samarbeid med andre aktører. Studiet ønsker å sette søkelyset på bedriften og forklare hvordan dens formål med utviklingsarbeid samspiller med hvordan den organiserer driften for å danne relasjoner med aktuelle samarbeidspartnere når de skal arbeide med innovasjon. Derfor har jeg valgt kvalitativt case-studie med intervju av bedriftsledere fra to bedrifter med ulikt formål til utviklingsarbeid og tilnærming til samarbeid skal undersøkes.

Bedriftslederne har jeg kommet i kontakt med gjennom min jobb. Jeg arbeider ved et regionalt innovasjonsselskap som er del av det nasjonale Næringshageprogrammet (SIVA, u.å.). Dette er et selskap som skal bidra til utvikling og vekst i næringslivet i distrikts- Norge, som arbeider med «målbedrifter» som betaler et medlemskap for å benytte seg av næringshagens tjenester. Bedriftene får bistand på ulike måter ut fra hva som er deres ønsker og behov. For å bli målbedrift må bedriftene ha evne og vilje til å vokse og utvikle seg. Disse bedriftene har med andre ord et bevist forhold til innovasjon og som selv ønsker å være en del av et større nettverk med «likesinnede» bedrifter. De har også et bevist forhold til det å samarbeide med andre. Bedriften er på bakgrunn av min kjennskap til de valgt ut med den vissheten om at de vil tilføre studiet noe av interesse. De har variasjon i måten de

jobber på og bransjen de tilhører, men fellesnevneren er at de er utviklingsorienterte og at de tilhører bransjer som er preget av endring.

For å oppfylle oppgavens formål, som er å skape en forståelse av hvordan bedriftslederne selv erfarer sitt arbeid, baseres den på en kvalitativ tilnærming. For å oppnå forståelse av bedriftsledernes erfaringer tar jeg i bruk et eksplorerende design som innledningsvis skal skape et overordnet teoretisk rammeverk, for deretter utforske hvordan case bedriftene jobber med å utvikle seg, og hvordan de samarbeider med andre. Ved å ta en mer utforskende retning i studiet så skal jeg også åpne opp for at den empirien som samles inn gjennom intervjuer kan legge føringer for teorien og at teori kan bli videreutviklet for å forklare den empirien som foreligger. I ytterste konsekvens av en slikt utforskende retning er at studiet tar til sikte på å utvikle ny teori basert på empiri. Denne tilnærmingen til studiet gir blir en sirkulær arbeidsform – *en abduktiv tilnærming* (Le duc, 2007) – hvor studiet skifter mellom fokus på teori og empiri for å danne mening og forståelse for hva bedriftslederne ønsker å formidle av sin oppfattelse av virkeligheten.

1.6 Oppgavens oppbygning

Dette studiet starter med en teorigjennomgang hvor det overordnede rammeverket blir satt. Studiet tar for seg betydningen av å ha en ambidexterity tilnærming til utviklingsarbeid, altså evnen til å både *utforske* og *utnytte* og hva tilnærmingen vil kreve av bedriften for å få til. Deretter følger en beskrivelse av hvordan bedriften kan samarbeide med andre i form av ulike stadier og faser av verdiskapingen som blir operasjonalisert ved hjelp av *proaktive* og *reaktive* metoder. Bedrift og samarbeidspartnere skaper ulike former for verdi gjennom ulike stadier og sfærer som i denne sammenhengen kan innebærer innsikt til utvikling og innovasjon i en eller annen form. Studiet går videre inn i hvilken tilnærming bedriften har til samarbeidsrelasjoner, hvor *vennlighets* og *forretningsorienterte* tilnærminger blir utredet.

Videre presenteres de metodiske momentene som har blitt tatt i bruk, og det interpretivistiske paradigmet studiet er forankret i. Dette vil si at studiet har fokus på forståelsen av gitte fenomener. Studiet har til hensikt å erverve dypere forståelse for hvordan bedrifter og bedriftsledere jobber med å utvikle bedriften ved å samarbeide med andre. Denne forståelsen oppnås ved bruk av kvalitative case-studier hvor det blir gjennomført intervjuer med bedriftenes ledere. Analysen av intervjuene blir gjennomført med utforming av koder, konsepter og kategorier. Disse blir lagt til grunn for analyse og de konklusjoner som trekkes på bakgrunn av den empirien som er samlet inn. Analysen over de funn som har blitt gjort legges frem før jeg trekker en konklusjon. Til slutt drøftes begrensninger ved studiet, samt det legges det frem forslag for videre forskning. Gjennom hele denne prosessen legges det vekt på etablerte metoder for å styrke oppgavens *overførbarhet*, *pålitelighet*, *bekreftbarhet*, og *troverdighet*.

2 Teoretisk rammeverk

Studiet settes inn i et samskapings rammeverk, som tar utgangspunkt i en idé om at det kunder og bedrift i sin mest grunnleggende form gjør, er å møtes i interaksjon for å skape en form for subjektiv verdi sammen – altså vi snakker om verdisamskaping (Addis & Holbrook, 2001; Grönroos & Voima, 2013). Markedsføringsfaget har under lang tid vært opptatt av verdi-begrepet (Ng & Smith, 2012), og det å skape verdier for kunder (Levitt, 1960; Woodruff, 1997). Etter hvert har forskning og næringsliv tatt det et skritt videre, og satt fokus på å involvere kunder og skape verdi sammen med kunder i en eller annen form (Normann & Ramírez, 1993; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004). Dermed får kunden en aktiv rolle i de prosesser den er involvert i ovenfor bedriften, noe som gir bedriften mulighet til å dra nytte av kundenes kompetanse (Pralhad & Ramaswamy, 2000).

Mye av fokuset på bedriftens utviklingsarbeid har vært på interne forhold. O'Reilly og Tushman (2011) fremhever betydningen av at bedriften trenger å ha en dualistisk tilnærming til utvikling; den trenger både *utforske* ny kunnskap og muligheter, og *utnytte* eksisterende kunnskap og muligheter. For å både få til å utforske og utnytte så kreves det visse strukturelle og kulturelle betingelser i bedriften. Gitt at utvikling er noe som i større grad foregår i samarbeid med eksterne aktører så trengs det ytterlig forståelse for hvordan disse strukturelle og kulturelle betingelsene samspiller i samskapingen. Bedriften bør derfor skifte fra å utelukkende fokusere på sine egne interne forhold ut fra et mest mulig kostnadseffektivt hensyn, til å fokusere på kunden og deres ønsker og behov. Grönroos (2015) understreker betydningen av at bedriftens ulike ressurser og prosesser bør utformes på en sann måte at de støtter opp under kundens egne ressurser og verdiskapende prosesser. Fokuset på kunden bør da skje ut ifra hva som er bedriftens hensikt med utviklingsarbeidet, ulikt formål vil kreve ulik tilnærming til samarbeid. Samt at bedriften møter kunden på en måte som er gjensidig kompatibel. Det vil si at de har interne og eksterne måter å organisere driften og måter å møte andre til samarbeid som er forenlig med den andre part.

Gjennom samskaping kan bedriften få markedsinnsikt for å kunne tilfredsstillende kundene og utvikle bedriften i takt med hva omgivelsene krever. Markedsinnsikt skjer på ulike måter, men det handler i det store og det hele om ulike måter å samle inn informasjon fra markedet, omforme den til lærdom, og så implementeres og spres ut i hele bedriften (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Cohen og Levinthal (1990) understreker også betydningen av å samle inn ekstern informasjon, tilpasse den og ha evne til å kommersialisere den ved hjelp av innovasjon – såkalte *absorberende egenskaper*. Ved å heller involvere kunden i de ulike verdiskapende prosessene samtidig/i det øyeblikkene de kjenner på behovet vil kunne øke deres egne forståelse av de latente behov noe som vil føre til bedre innovative ideer (Witell et al., 2011). Vellykkede sosiale interaksjoner er avhengig av en gjensidig forståelse av hva som er passende atferd av partene i ulike sosiale situasjoner (Heide & Wathne, 2006). Det å legge til rette for og skape den gode total opplevelsen for kunden er svært viktig og en

gylden mulighet for å oppnå konkurransefortrinn (Berry et al., 2002; Berry et al., 2006). Dette innebærer at bedriften bør tilpasse hvordan den møter en samarbeidende part etter hva som er best egnet i gitte situasjoner. På denne måten er dynamiske egenskaper integrert i bedriftens prosesser og rutiner når det gjelder koordinering, læring og transformasjon som gjør den i stand til å oppfatte og gripe muligheter ved å allokere ressurser (O'Reilly & Tushman, 2011). Ofte skjer allokeringen ved å tilpasse eksisterende kompetanse eller utvikle helt ny, alt etter hva som er hensikt med bedriftens utvikling.

2.1 Hensikten med utviklingsarbeid

I dette studiet ser på utvikling og innovasjon som det ønskede resultatet av samarbeid. Utviklingen skjer ved at bedriften skaper tette relasjoner og mulighet til å lære av kunde og/eller de andre aktørene bedriften velger å samarbeide med (Haas et al., 2012; Tuli et al., 2007). I denne sammenheng er det en viktig erkjennelse at det ikke er bedriften alene som er skaperen av innovasjon, men at det er kunden som er hovedkilden til innovasjon (Mangelsdorf, 2011). Kunden må oppleve at bedriften er relevant for det å løse deres problem, og samarbeide med bedriften for å løse sitt problem (von Hippel, 1978). Det å forstå sine kunder og ha evnen til å dra nytte av deres tilbakemeldinger er avgjørende for å muliggjøre læring, strategisk planlegging og innovasjon (Jaakkola et al., 2015; Kristensson et al., 2014). Toppledelsens evne til å ta avgjørelser og styre i omgivelser som ofte krever å ta stilling til motstridende strategiske retninger har betydning for bedriftens evne til å både utvikle radikale og inkrementelle innovasjoner (Kortmann, 2015). På den andre side er ikke det å forbedre et produkt eller tjeneste som er målet i seg selv, en ny innovasjon er kun meningsfull når det lykkes i å forbedre kundens opplevelse av produktet eller tjenesten på en meningsfull måte (Pralhad & Ramaswamy, 2003). Hvordan tilbud utformes og designes er med på å bestemme kundens verdi av innovasjonen (Rindova & Petkova, 2007). Utvikling av ny teknologi og/eller nye prosesser er ikke nok for å skape varig suksess for bedriften. Suksess og konkurransefortrinn oppnås når bedriften har evnen til å bruke innovasjonen til å skape verdier for seg selv (Teece, 2010), eller legge til rette for verdi for kunden.

For å overleve på sikt trenger bedrifter ha dynamiske evner til å omstille seg og tilpasse sine ressurser til hva som til enhver tid er nødvendig (Teece et al., 1997). O'Reilly & Tushman (2011) fremhever også dynamiske egenskapene i form av *ambidexterity*. Ambidexterity betyr at bedrifter trenger å *utnytte* eksisterende ressurser og posisjon mest mulig effektivt, samtidig som den trenger å *utforske* nye muligheter som potensielt kan oppstå. Dermed handler utviklingsarbeidet om å finne balanse mellom å *utforske* ny kompetanse, og *utnytte* den kompetansen og ressursene bedriften allerede har (Levinthal & March, 1993). Ledelsen må derfor utforme prosesser og systemer for å muliggjøre søking, skapning, deling, og integrering av kunnskap i bedriften (Kotlarsky et al., 2008). På dette viset blir utviklingsarbeidet et strategisk spørsmål om å styre kunnskapsflyten som muliggjør nødvendig

læring i bedriften (Kang et al., 2007). Bedriften trenger å ha evnen til å lære om kundenes skiftende behov og styre innovasjonsprosessen, og organisere seg rundt verdileverings prosesser ovenfor kunden (Slater, 1997). Evnen til å lære handler også om hvordan ledelsen utvikler og styrer bedriftens ressurser ut ifra erkjennelsen om at bedriften trenger å utvikle og fornye seg. Det er på den ene side er det ikke tilstrekkelig å kun satse på det eksisterende, det vil si kun satse utelukkende på det bedriften allerede er god på. Verden er i konstant endring, derfor trenger bedriften også så følge med på ny teknologi og *utforske* nye muligheter (Ostrom et al., 2015). På den annen side er det heller ikke optimalt å kun satse på å *utforske* det nye hele tiden, da vil bedriften aldri kapitalisere den nye kunnskapen den har ervervet seg. Bedriften trenger også å *utnytte* det eksisterende. I så måte handler utforske og utnytte også om at bedriften må arbeide både med å skape *inkrementell-* og *radikal* innovasjon samtidig.

Ved å utvikle dynamiske egenskaper kan bedriften skape et konkurransefortrinn ved å *utnytte* og konfigurere eksisterende kompetanse og ressurser på en måte som er skaper verdi for kunden som er vanskelig for konkurrenter å kopiere (O'Reilly & Tushman, 2011). Samtidig trenger bedriften å opprettholde evnen til å identifisere verdifulle muligheter for ikke å miste det fortrinnet den har opparbeidet seg (Ireland et al., 2003). Ved hjelp av dynamiske egenskaper som setter bedriften i stand til å *utforske* nye og *utnytte* eksisterende muligheter, og vektlegge strategisk lederskap i å tilpasse, integrere og omstille organisatoriske evner og ressurser til å samsvare til skiftende omgivelser (O'Reilly & Tushman, 2011). Med andre ord, ved å ha evnen til å omstille seg på de måter som kreves av omgivelsene så har bedriften mulighet til å opprettholde sitt konkurransefortrinn – uavhengig av om det kreves å *utforske* nye muligheter, og/eller *utnytte* eksisterende muligheter. Videre skal studiet ta for seg hva som kjennetegner det å *utforske* nye muligheter, og *utnytte* eksisterende muligheter.

Dimensjoner	Hensikten med utviklingsarbeid	
	<i>Utforske</i>	<i>Utnytte</i>
Kunnskap	Ny, bredde	Eksisterende, dybde
Risiko	Høy	Lav/medium
Kostnader	Høye	Lav/medium
Innovasjons grad	Radikal	Inkrementell

Tabell 1. Forskjell mellom å *utforske* og *utnytte* – hensikten med utviklingsarbeid

2.1.1 *Utforske* nye muligheter

En av nøkkelegenskapene ved ambidexterity er evnen til bedriften å re-allokere ressurser for å møte nye muligheter og trusler (O'Reilly & Tushman, 2011). *Utforske* nye muligheter handler om å være åpen for nye måter å gjøre ting på, nye forretningsmuligheter og det å skape noe helt nytt. Nøyaktig

hva dette nye dreier seg om vil variere fra bedrift til bedrift, men formålet vil være det samme og handler om å utvikle bedriften og/eller dens tilbud på en ny måte. For å *utforske* muligheter som ikke er relatert til dagens drift trenger bedriften å dedikere innsats og investere i ny kunnskap (Cohen & Levinthal, 1990). Det å *utforske* nye muligheter krever altså at bedriften erverver ny kunnskap som ikke allerede eksisterer i bedriften (March, 1991). Denne formen for kunnskap erverver bedrifter gjennom løsere og mindre strukturerte relasjoner hvor den lærer og dele informasjon med et mangfold av parter som skiller seg ut fra den kunnskap som allerede eksisterer i bedriften (Kang et al., 2007). Bedriften trenger kun å ha overordnet kjennskap til de andre partenes ekspertise for å kunne dra nytte av den til egne kommersielle interesser (Cohen & Levinthal, 1990). Ved å erverve ny kunnskap, ha dynamiske egenskaper og fleksibilitet står bedriften også langt sterkere i det å møte uforutsigbare endringer (Teece et al., 1997).

Utforskning handler også om å ha en lekenhet, prøve seg frem og eksperimentere seg frem til nye måter å gjøre ting på (March, 1971). Det må med andre ord være lov å prøve og feile i en bedrift som jobber med å skape radikal innovasjon gjennom å *utforske* nye muligheter (Hurley & Hult, 1998). Dette arbeidet er forbundet med stor usikkerhet, og risikoen for å feile er til stede. Allikevel så er denne retningen ofte den rette veien å gå. Uten *radikal innovasjon* så når *inkrementell innovasjon* til slutt en grense (Norman & Verganti, 2014). Bedriftens tilbud blir til slutt lett å kopiere, konkurransen blir høy og marginene krymper. Risikoen forbundet med å arbeide med *radikal innovasjon* blir veid opp av den potensielle gevinsten det er ved å utvikle noe som ingen andre har å tilby. Utvikle et tilbud hvor bedriften har noe unikt som ikke eksisterer fra før sånn at konkurrentene blir irrelevante – en såkalt blue ocean strategi (Aaker, 2012; Holt, 2012; Kim & Mauborgne, 2004). Faren ved å ha en tilnærming som hele tiden jager å *utforske* og erverve ny kunnskap er, som nevnt tidligere, at bedriften aldri rekker å *utnytte* den kunnskapen den erverver fullt ut (Levinthal & March, 1993).

2.1.2 *Utnytte* eksisterende muligheter

Det å *utnytte* eksisterende evner og resurser handler om å forbedre bedriften og dens tilbud. Utnytte innebærer at bedriften effektiviserer seg på ulike måter. Bedriften følger da mer oppskriftsmessige og rutinebaserte utviklingsforløp i en kontinuerlig jakt etter å bli bedre på det den allerede gjør. Slik utvikling bør også skje i samarbeid med kunden som på ulike måter kommer med forslag og innsikt. Det å skape innovasjon er derfor langt lettere når kunnskapen som trengs er nært relatert til bedriftens nåværende drift (Cohen & Levinthal, 1990). Bedriften kan da fokusere på å lære for å utvide og forbedre eksisterende kunnskap for å skape verdier for kunden (March, 1991). Ved å lære av erfaring og kontinuerlig forbedre bedriftens rutiner og gjøremål (Slater, 1997) for å utnytte de eksisterende mulighetene på en sånn måte at bedriften ligger foran sine konkurrenter. Denne formen for læring

foregår best i sterke og tette relasjoner hvor partene får anledning til dele dybdekunnskap og hvor alle parter har felles forståelse av de rammene de opererer i (Kang et al., 2007)

Det å utnytte eksisterende muligheter dreier seg dermed om kontinuerlig forbedringer for å «perfeksjonerer» de av bedriftens prosesser og ressurser som er nødvendig for å fremstille et tilbud på en sann måte at den oppnår høy fortjeneste. Utnytte eksisterende muligheter får bedriften best til når involverte parter har en felles forståelse av helheten og forstår hvordan de eksisterende elementene henger sammen (Kang et al., 2007). Eksternt så kan bedriften ved hjelp av *inkrementell innovasjon* forbedre sitt tilbud ut mot kunden sånn at den tilfredsstiller kundenes stadig mer krevende ønsker og behov. Bedriftens utfordring i slike situasjoner blir dermed å maksimere effektiviteten til bedriftens kundeverdiskapings aktiviteter (Slater, 1997). Godene og kostnadene forbundet med denne tilnærmingen til utviklingsarbeidet er langt mer forutsigbare enn ved *radikal* utvikling (Kang et al., 2007). Siden bedriften opererer innenfor det kjente, og den kunnskapen som trengs er nært beslektet med den bedriften allerede besitter for å *utnytte* eksisterende muligheter så er dette også forbundet med lavere grad av usikkerhet for de involverte. Faren med denne tilnærmingen er dog at bedriften ikke klarer å fornye seg i tilstrekkelig grad (Kang et al., 2007) i omgivelser preget av store omveltninger.

2.2 Samarbeidsformer

Markedsføringsfaget legger fokus på kunden, hvordan organisere bedriften for å møte kunden (Homburg et al., 2000) og hvordan bedriften skal ivareta kunden på ulike måter. Bedriften tilrettelegger for verdiskaping som et resultat av det utviklingsarbeidet den har gjort, mens det er kunden som ut ifra sine personlige forutsetninger skaper verdi (Priem, 2007). Grönroos (2015) er inne på et at bedriften ikke må glemme sine egne interne ressurser og prosesser, men bedriften bør ha hovedfokus på kundens ressurser og prosesser. En ting er å se på kundene som en kilde til innsikt, men greier bedriften å i tillegg aktivere kundene under selve utviklingsprosessen av et tilbud så har den større sjanse for å komme frem til mer innovative løsninger (Witell et al., 2011). Ved å interagere aktivt med kundene kan bedriften også oppleve at kunden kommer med konkrete ideer som den ønsker å få realisert (von Hippel, 1978). På mange måter er det kundene som er eksperter, og bedriften fungerer som en støttespiller for å legge til rette for gode prosesser for utvikling i felleskap (Sanders & Stappers, 2008). Bedriften kan også la kunden overta deler av innovasjonsprosessen, noe som kan være en effektiv måte for å korte ned utviklingstiden på et tilbud som er tilpasset kundens behov (Thomke & von Hippel, 2002). Det å la kunden overta og dermed få påvirkningskraft i bedriftens prosesser vil kunne være utfordrende, men også gunstig for bedriften. I et sânt syn på samarbeid blir det et spørsmål om hvilken fase av verdiskapingen det skal foregå for å få ønsket innsikt, kunnskap og lærdom til sitt utviklingsarbeid. I Grönroos og Voima (2013) sin modell er det

mulig å identifisere fire separate stadier i verdiskapingen som vil ha betydning for når innovasjon kan oppstå:

1. *Bedriftens produksjon* av verdiforslag.
2. Bedriftens og kundens *samproduksjon*.
3. Bedriften og kundens *samskaping*.
4. *Kundens verdiskaping*.

Dette studiet tar hovedsakelig utgangspunkt i stadiene 2 og 3 hvor kunde og bedrifts møtes i interaksjon og samarbeid. Det er også noe fokus på det første stadiet og derved hva bedriften trenger å legge til rette for gjennom *produksjon*, sånn at verdiskapingen skal bli en positiv erfaring for begge parter. Gjennom positive erfaringer kan en langvarig relasjon bli etablert på bakgrunn av det formålet bedriften har med utviklingsarbeidet sitt. Her handler det slik som Grönroos og Voima (2013) beskriver det om at bedrift og kunde har hver sin sfære (*provider-sphere* og *customer-sphere*) hvor de bidrar til hver sin del av verdiskapingsprosessen, samt en felles sfære (*joint-sphere*) hvor de møtes for *samproduksjon* og *samskaping*. I denne sammenheng har bedrift og kunde ulike funksjonelle roller med dertil ulike oppgaver og formål. Bedriften legger til rette for kundens verdiskaping i *provider-sphere*. Her foregår bedriftens produksjon av verdiforslag. Bedriften til rette for kundens verdiskaping gjennom å være en verdi-fasilitator. Gjennom interne prosesser skaper de potensiell verdi som kunden kan velge å bruke i sine verdiskapingsprosesser.

I *customer-sphere* foregår verdiskapingen av kunden. Sfæren er lukket for bedriften. Bedriften kan påvirke verdiskapingen gjennom indirekte interaksjon ved at kunden tar i bruk de resurser kunden har mottatt fra bedriftens i form av dens verdiforslag (Grönroos & Voima, 2013). I denne sfæren er det kunden som integrerer ulike ressurser og prosesser på egenhånd for å skape verdi for seg selv. Bedrifter trenger å ha forståelse for den meningen tilbudet har i kundenes hverdag. Ofte er ikke tilbudet i seg selv det «ferdige produktet», men gjennom egen bruk i hverdag og personlig tilpasning skaper kunden sin egen mening (Saarijärvi, 2012).

I tillegg til de to atskilte sfærene, kan det også oppstå en felles sfære hvor bedrift og kunde møtes i direkte interaksjon: *Joint-Sphere* er der hvor bedrift og kunde møtes i direkte interaksjon – noe som er nødvendig for at verdisamskaping skal oppstå (Grönroos & Raval, 2011). I denne sfæren skifter bedriften fra å kun være en verdi-fasilitator til å bli en *samskaper* av verdi, hvor den har mulighet til å påvirke verdiskapingen direkte gjennom sine ulike ressurser og prosesser. Verdien skapes med andre ord gjennom samarbeid. Det som er viktig å huske på er at sfærene er dynamiske (Grönroos & Voima, 2013). Det vil si at et omvendt forhold også kan oppstå hvor kunden kan bli delaktig inn i det som opprinnelig er bedriftens sfære. Da oppstår det som kalles *samproduksjon*, hvor kunden bistår bedriften i interne prosesser. *Samproduksjon* dreier seg om når kunden engasjerer seg i selve

produksjonen av bedriftens tilbud (Normann & Ramírez, 1993). På denne måte kan bedriften dra nytte av kundens ressurser i form kompetanse og kunnskap i utviklingen av produkter og tjenester.

Verdiskapingen og samarbeidet kan med andre ord utarte på flere ulike måter, men hovedpoenget er at bedrift og kunde skaper noe (i ulik grad) sammen i felleskap. I det store og det hele handler det om å på ulike måter dra nytte av en annen parts kompetanse (Prahalad & Ramaswamy, 2000), og at det skapes noe som oppleves som gjensidig gode for de involverte parter. Potensialet for innsikt er stort, men samtidig avhengig av om bedriften ønsker å *utforske* nye markedsmuligheter, eller *utnytte* de eksisterende. En måte å lette dette arbeidet på er å engasjere kunden aktivt selv i opplevelsen, la den bli en aktiv deltaker (Pine & Gilmore, 1998; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Skillene for hvor delaktige bedrift og kunde er i hverandres sfærer komme helt an på bedriftens tilbud, hvor interessert kunden er i å samarbeide, samt hva som er bedriftens hensikt med å legge til rette for samarbeid. Helt overordnet handler denne formen for samarbeid med kunden om å skape konkurransefortrinn for bedriften gjennom den innsikten den erverver seg. Normann og Ramírez (1993) fremhever det å bygge opp systemer lar ulike samarbeidspartnere møtes for å sammen skape verdi som en gylden mulighet til å skape et konkurransefortrinn. Woodruff (1997) fremhever også bedriftens evne til å levere verdi for kundene som den sentrale konkurransefordelen. Hva som er et konkurransefortrinn varierer riktignok fra bedrift til bedrift, og fra bransje til bransje, men det å kontinuerlig jobbe med å utvikle bedriften og dens tilbud er noe som er nødvendig for å kunne være konkurransedyktig på sikt. Dette fører til at det enten kan utvikles et nytt tilbud/*utforske* eller å forbedre/*utnytte* hvordan verdi skapes gjennom innovasjon. (Normann & Ramírez, 1993). Det vil være hensiktsmessig å belyse hva som er hensikten med det samarbeidet de har etablert, og hvordan bedrifter bruker samarbeidet og den innsikten den har ervervet til å utvikle bedriften og dens tilbud. Rent funksjonelt kan denne innsikten erverves gjennom ulike metoder for samarbeid. Hvor grad av involvering av kunden, og om det er de uttalte eller latente behovene til kunden som er ønskelig å vite mere om, og som skiller metodene. Likevel kan metodene som brukes for å oppnå et godt samarbeid variere fra en situasjon til en annen.

Dimensjoner	Utviklingsmetoder	
	Proaktive metoder	Reaktive metoder
Sfærer	Joint sphere	Separate (provider-, og customer sphere)
Stadier	Samskaping	Separate (Produksjon, og kundens verdiskaping)
Syn på kunden	Aktiv kunde	Passiv kunde
Behov	Latente behov	Uttalte behov

Tabell 2: Forskjell mellom proaktive- og reaktive metoder - utviklingsmetoder

2.2.1 Proaktive metoder for samarbeid

Proaktive metoder fokuserer på å dra kunden inn i selve utviklingen av et tilbud – co-creation/co-design/co-development – for at bedriften lettere skal kunne oppdage kundenes latente behov, noe som ofte er nødvendig for å utvikle radikal innovasjon (Witell et al., 2011). Ved å støtte og utstyre kunden med utvalgte verktøy kan bedriften dra nytte av kunden som en innovatør (Thomke & von Hippel, 2002). På dette viset blir kunden en aktiv part i det å skape nye innovative løsninger for seg selv. På den ene siden bør bedrifter utnytte kundenes kreativitet og kunnskap, og på den andre side må de jobbe for kanalisere kundeaktiviteter på måter som er ønskelig for bedriften (Cova et al., 2011). Bedriften legger med andre ord til rette for at kunden skal innovere. Norman og Verganti (2014) fremhever ny teknologi som kilde til radikal innovasjon, men også det å tilegne et produkt helt ny mening. Ny teknologi muliggjør radikale forbedringer som tidligere ikke var teknologisk mulig, eller at kunde og bedrift ikke så for seg. Når det kommer til det å tilegne et produkt eller teknologi ny mening, så blir dette gjort ut ifra ny bruk av eksisterende teknologi og en dypere forståelse av kunders latente behov hvor bruk og mening skiftes (Rindova & Petkova, 2007). Bedriften trenger å forstå kunden, den trenger å kjenne deres ønsker og behov. Når den ser på kunden ut ifra et innovasjonsperspektiv trenger den også å ha en forståelse for kundens latente ønsker og behov. Med dette menes at bedriften ikke nødvendigvis får riktig svar ved å spørre kunden direkte, uten den trenger å skape seg en dypere innsikt for å kunne se muligheter og behov som kunden kanskje ikke selv vet om engang (Witell et al., 2011).

2.2.2 Reaktive metoder for samarbeid

Reaktive metoder som de mer tradisjonelle markedsundersøkelser som intervjuer og fokus grupper fungerer best til å få innblikk i de behov kunden selv er bevisst på, noe som er hensiktsmessig for å utvikle inkrementell innovasjon (Witell et al., 2011). Norman og Verganti (2014) påpeker også resultatet av bruken av reaktive metoder; ved å hele tiden undersøke med brukeren i ettertid vil bedriften kun oppnå *inkrementelle* forbedringer. Dette kommer av at bedriften hele tiden prøver å forbedre innenfor de eksisterende rammene og dermed misser på å se de mulighetene som kan finnes utenfor det eksisterende/etablerte. Kunden ofte er fanget av de begrensninger dagens løsninger gir, og dermed ikke ser de «neste» mulighetene som kan komme (Gustafsson et al., 1999). Det bedriften ofte sitter igjen med ved å spørre kunden rett ut om forbedringer av eksisterende produkter og tjenester, såkalte *inkrementelle innovasjon*. Tradisjonelle markedsundersøkelser med et spørreskjema er eksempler på måter å samle inn informasjon fra kunder ved bruk av reaktive metoder. Skal den derimot skape noe helt nytt, og skape noe unikt – *radikal innovasjon* – så er det sjeldent at det er mulig at oppnå ved å spørre kunden direkte. På den annen side kan det sies at uten *inkrementelle innovasjon* så vil bedriften aldri dra full nytte av de mulighetene en *radikal innovasjon* representerer (Norman & Verganti, 2014).

2.3 Tilnærming til samarbeid

Det å anerkjenne kunden som en aktiv part i verdiskapingen gjør også noe med hvordan bedriften bør forholde seg til den. Spørsmålet blir ikke om bedriften skal samarbeide med kunden, men i hvilken grad, og hvordan den skal samarbeide med kunden for å oppnå den innsikt bedriften er avhengig av for å utvikle seg. Dette kan blant annet skje ved å bygge opp langsiktige relasjoner til sine kunder (Grönroos, 1994). Samarbeid og samskaping er en ting, men ved å etablere langsiktige relasjoner vil potensialet for innsikt i kundens ulike ønsker og behov større. Sosiale relasjoner er med på å legge til rette for nødvendig kunnskapsflyt og læring i bedriften (Kang et al., 2007). På denne måten vil bedriften være i stand til å utvikle seg på ulike måter. Det å bygge relasjoner og utvikle de eksisterende kunder fremfor å hele tiden rekruttere nye kunder vil også over tid være mer lønnsomt (Buttle & Maklan, 2015; Johnson & Selnes, 2004). Vellykkede sosiale interaksjoner er avhengig av en gjensidig forståelse av hva som er passende atferd av partene i ulike sosiale situasjoner (Heide & Wathne, 2006). Ved å samskape med kundene senker bedriften også risikoen for at kundene skal utvikle atferd som ikke er ønskelig for bedriften (Cova et al., 2011).

Hvordan bedrifter utformes, dens implisitte og eksplisitte føringer er med på å bestemme hvilke rolle den ansatte har i interaksjonen, som igjen har en påvirkning på og blir påvirket av kundens rolle (Solomon et al., 1985). For å synliggjøre/operasjonalisere hva slags tilnærming til samarbeid bedriften har så tar jeg her utgangspunkt i at partene relasjonen enten kan innta en *vennlighets-* eller *forretningsorientert* rolle. Ifølge Heide og Wathne (2006) vil bedriftens interne styringsmekanismer være med å forme de forskjellige relasjonsrollene og være med på å opprettholde/forsterke de over tid. Dette betyr at bedrifter allerede på forhånd kan styre hvilke type relasjoner den inngår, og at den i ettertid kan endre eller forsterke den type relasjonen den allerede har inngått. Bedriften kan enten direkte identifisere eller skape en *vennlighets-* part, eller indirekte ved tiltrekke seg en *forretningsorientert* part til samarbeid. Den formen for relasjon bedriften inngår setter de ansatte i posisjon til å erverve kunnskap gjennom integrasjon med andre, til å bygge tilstrekkelig motivasjon og tillit for å muliggjøre kunnskapsdeling, og til de ansattes evne til å integrere og kombinere kunnskap fra andre (Kang et al., 2007).

Seleksjon, *sosialisering*, *insentiv-*, og *overvåkingssystemer* er ulike mekanismer bedriften kan benytte seg av for å etablere/aktivere de ulike relasjonsrollene (Heide & Wathne, 2006; Wathne & Heide, 2000):

- *Seleksjon*. Bedriften identifiserer egnede partnere på forhånd ut ifra hva den mener vil passe bra, og/eller ut ifra gitte kriterier på en samarbeidspartner.
- *Sosialisering*. Kan brukes både på forhånd for å velge ut, og i etterkant for å aktivere partnere til relasjonen. Sosialisering går ut på hvordan bedriften lærer ferdigheter, internaliserer en

annen parts verdier, mål, og normer. Dette skjer både informativt, men også etter fastsatte prosesser spesielt designet for å lære og internalisere.

- *Insentivsystemer*. Kan brukes både på forhånd for å tiltrekke seg partnere, eller i etterkant aktivere en relasjonsrolle. Insentivsystemer går ut på å belønne ønsket atferd eller straffe uønsket atferd.
- *Overvåkningssystemer*. Kan brukes både på forhånd for å tiltrekke seg partnere, eller i etterkant for å aktivere en relasjonsrolle. Overvåkning går ut på at bedriften måler og kontrollerer en handling eller resultat ut ifra en gitt avtale eller satt standard.

Disse mekanismene motvirker det å skulle bli lurt av opportunistisk atferd fra den andre part (Wathne & Heide, 2000), men har dermed også en styrende effekt som beskrevet over. I tillegg vil bedriften og dens ansatte bli påvirket av den andre parts tilnærming og styringsmekanismer den bruker i sine relasjoner – motsatte mekanismer virker negativt inn på relasjonen (Kumar et al., 2011). En tilnærming preget av normer og gjensidig forståelse, eller en tilnærming preget av insentiv-/belønningssystemer kan begge virke positivt inn på relasjonen og resultatet av den. Denne positive effekten kan imidlertid bli moderert av bedriftens egne interne tilnærming og styringsmekanismer hvis denne er av motsatt karakter enn hva den eksterne part.

I tillegg blir resultatet av relasjonen påvirket av eventuelle rollekonflikter som oppstår som et resultat av ulike forventinger til den andre parts rolle i relasjonen (Grayson, 2007). Begge partene i en relasjon trenger å være samkjørte og ha en felles forståelse av hva relasjonen innebærer (Solomon et al., 1985). Vellykkede relasjoner er avhengig av både tillit og forpliktelse til relasjonen (Morgan & Hunt, 1994). Partene må ha tillit til at den andre parten vil holde sin del av avtalen, på sikt vil dette føre til at de får en forpliktelse overfor hverandre. Johnson og Selnes (2004) understreker betydningen av å ha en dynamisk tilnærming til hva slags relasjoner som inngås, og at bedriften har en portefolje av ulike kunderelasjoner for å kunne holde seg konkurransedyktige/attraktivitet over tid. Det er et kontinuerlig arbeid hvor roller og relasjoner er dynamiske, for at sammensetningen av de ulike aktørene skal kunne skape verdi på nye måter og av nye aktører (Normann & Ramírez, 1993). Dette arbeidet stiller klare krav til en lederen som trenger å bygge opp nok fleksibilitet og endringsvilje i bedriften til å kunne tilpasse seg (Erichsen, 2015).

	Tilnærming til samarbeid	
Dimensjoner	Vennligsinnet	Forretningsorientert
Orientering	Intrinsic orientation (Grayson, 2007)	Instrumental orientation (Grayson, 2007)
Tillit	Sterk tillit (Barney & Hansen, 1994; Heide & Wathne, 2006; Weitz & Bradford, 1999)	Kalkulativ tillit (Barney & Hansen, 1994)
Forpliktelse	Ja – frivillig	Ja – fast/låst
Underliggende «decision logic»	Passende – hva/det som er passende (Heide & Wathne, 2006)	Konsekvenser – hva som er konsekvensene (Heide & Wathne, 2006)
Rolleatferd	I prinsippet samarbeid (Heide & Wathne, 2006)	Avvisning eller samarbeid = f (insentiv struktur)

Tabell 3. Forskjell mellom vennligsinnet- og forretningsorientert rolle – tilnærmingen til samarbeid

2.3.1 Vennligsinnet relasjonsrolle

Dette er en tilnærming til relasjoner og samarbeid som er *vennligsinnet* innstilt. Det som kjennetegner en *vennligsinnet* aktør er at den følger etablerte regler (Heide & Wathne, 2006). Denne rollen er med andre ord til å stole på, og bedriften trenger ikke/bør ikke bygge opp sterke insentiv- og overvåkningssystemer av sine ansatte eller samarbeidspartner. En *vennligsinnet* aktør anser relasjonen som å ha en egenverdi i seg selv, med dette menes at den ikke nødvendigvis trenger å få noen form for «instrumentell» nytte som kan benyttes utenfor relasjonen (Grayson, 2007). Bedriftene inngår gjerne løsere relasjoner ved flere parter hvor de har en overordnet forståelse av hverandres kompetanse (Kang et al., 2007).

Weitz og Bradford (1999) også en tilnærming/rolle som bygges på tillit og forpliktelse mellom begge partene i relasjonen er villig til å dele informasjon og *utforske* innovative løsninger. I tillegg fremhever de tre sentrale forskjeller fra andre «relasjonsroller»:

1. Fokus på interpersonell kommunikasjon – håndtere konflikter i stedet for å fremtvinge kjøp.
2. Bygge og vedlikeholde relasjonen med kunden i stedet for å maksimere kortsiktig salg.
3. «The unit og analyzis – fokus på teamet i stedet for den individuelle ansatte.

Tilliten er bygget på at bedriften følger fastsatte regler og troen på den andre part gjør hva som er avtalt. Forpliktelsen kommer i kraft av troen på den andre part, personlige relasjoner og det som er avtalt på forhånd.

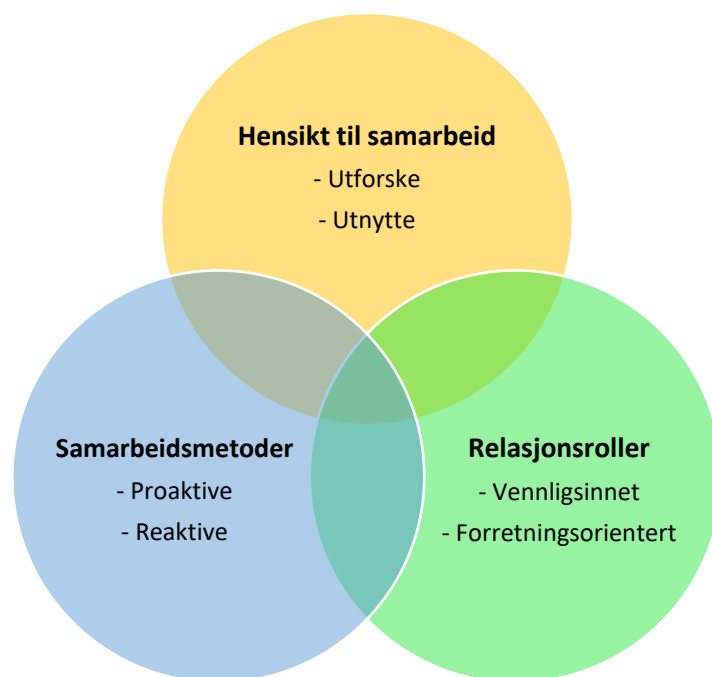
2.3.2 Forretningsorientert relasjonsrolle

Det som kjennetegner en *forretningsorientert* aktør er dens nyttemaksimerende tilnærming til avgjørelser (Heide & Wathne, 2006). For å legge til rette for en sårn type rolle trenger bedriften både sterke incentiv- og overvåkingssystemer av sine ansatte og samarbeidspartnere. Denne formen for relasjonsrollen trenger å få en «instrumentell» nytte som kan benyttes utenfor relasjonen (Grayson, 2007), ofte i form av penger eller for eksempel en vare. Tillit må i en innledende fase være til stedet, og de involverte må ha tillit til at den andre parten holder sin del av avtalen. Tilliten blir dog i det «daglige» erstattet av incentiv, overvåkning av de avtaler som ligger til grunn. Relasjonen er formalisert gjennom konkrete avtaler, og på så sett er tilliten institusjonalisert og består av en felles fastsatte lover og regler (Kang et al., 2007). Partnerne får en forpliktet i kraft av den avtalen som ligger til grunn. Bedriften blir låst til relasjonen gjennom incentiv- og overvåkingssystemer. Transaksjonskostnadene ved å bryte en relasjon blir ufordelaktig stor med mindre det finnes overveiende gode grunner til å gå ut av relasjonen. Forpliktelsen eksisterer ut fra en kost-nytte-avveining, ved å gjøre hva som er mest fordelaktig. Relasjonen blir tett og ofte avgrenset, sårn at det eksisterer forståelse av hva slags kunnskap som er nødvendig for et vellykket integrasjon og samarbeid (Kang et al., 2007)

2.4 Oppsummering

Dagens markeder er preget av høy endringstakt. For å følge med i utviklingen og holde seg relevant i kundenes øyne trenger bedriften å legge til rette for verdiskaping gjennom innovasjon. Der hvor innovasjon er det ønskede resultatet. Så er hensikt med samarbeid, de metoder bedriften tar i bruk for samarbeid og dens tilnærming til samarbeid det som skal føre frem til at bedriften er i stand til å enten skape inkrementell- eller radikal innovasjon.

Dette studiet har til formål å belyse samspillet mellom bedriftens formål med utviklingsarbeid og dens tilnærming til samarbeid. For å avdekke bedriftens formål med utviklingsarbeid så gjøres dette ved å se på bedriftens interne organisering i form av *ambidexterity*, hvor bedriften både *utforsker* nye muligheter og *utnytter* eksisterende muligheter. Deretter ved å løfte blikket for å se på hva slags tilnærming den har til samarbeid. På bakgrunn av erkjennelsen av at utviklingsarbeid gjøres best i samarbeid med andre aktører ser vi først på hvordan nødvendig innsikt erverves gjennom *proaktive* eller *reaktive* metoder. Deretter ser på hvilke samarbeidsroller den benytter seg av i relasjon til sine samarbeidspartnere, dette gjøres ved å undersøke om bedriften benytter en *vennlighetsinn* eller en *forretningsorientert* tilnærming.



Figur 1. Samspill mellom formål, metoder og roller

3 Metode

Bruk av metode og de vitenskapsteoretiske prinsippene som tas i bruk henger sammen med formålet for studiet. Dette er en empirisk studie med et eksplorerende forskningsdesign. Formålet er å bidra til eksisterende teori om bedrifters utviklingsarbeid gjennom at påvise, utforske og forklare tidligere utforskede sammenhenger basert på litteraturgjennomgang og empiriske funn. Studiet har en *abduktiv tilnærming* (Le duc, 2007) – hvor studiet skifter mellom fokus på teori og empiri for å danne mening og forståelse for hva bedriftslederne ønsker å formidle av sin oppfattelse av virkeligheten når det kommer til utviklingsarbeid og samarbeid med andre. Forskningsmetode som benyttes i studiet handler om hvordan empirien blir samlet inn. Tradisjonelt skilles det mellom kvantitativ- og kvalitativ metode (Johannessen et al., 2010; Mehmetoglu, 2004). På bakgrunn av studiets formål om dypere forståelse av gitte fenomener vil data bli samlet inn gjennom kvalitative metoder. Studiet har som formål å avdekke hvordan utviklingsarbeid og tilnærming til samarbeid samspiller. På bakgrunn av formålet gjennomføres det en kvalitativ case-studie av to bedrifter, hvor bedriftsledere fra hver sin bedrift intervjues for å få frem tydelige forskjeller, likheter og sammenhenger som brukes til å belyse problemstillingen.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Gjennom den teoretiske gjennomgangen og innsamling av det empiriske materialet gjennom kvalitative intervjuer brukes et interpretivistisk vitenskapsteoretisk ståsted. I interpretivismen er forskeren opptatt av en dypere forståelse av et fenomen gjennom det empiriske materialet, og ikke nødvendigvis opptatt i absolutte sannheter (Mehmetoglu, 2004). Formålet med studiet er å forstå hvordan bedriftsledere handler og hva som er motivasjonen bak deres handlinger når det kommer til å samarbeide med andre aktører i sine omgivelser og hvordan dette henger sammen med deres innovasjonsarbeid sammen med eksterne parter. Fra det interpretivistiske perspektiv er det ikke noe som er et rett eller galt svar sånn som det påvises gjennom bruk kvantitative studier med et positivistisk ståsted. I stedet får bedriftslederne anledning til å forklare seg fritt, og på dette viset får de rom til å sette ord på sin egen oppfattelse virkeligheten – begrenset til studiets problemstilling. Dermed inntar studiet en tilnærming hvor bedriftslederne fortolker sin virkelighet, og jeg som forsker både påvirker lederne i kraft av de spørsmålene som stilles og hvordan intervjusituasjonen utarter seg (Madsbu, 2011). Deretter tolkes den empirien som samles inn ut ifra min egen forståelse, med andre ord så fortolkes bedriftsledernes fortolkninger.

Dette studiet blir gjennom min abduktive og interpretivistiske tilnærming preget av den hermeneutiske sirkel, hvor teori og empiri påvirkes av hverandre. Rent praktisk skjer dette ved at arbeidet har startet ved å sette et overordnet teoretisk rammeverk som gir retning for hvilken empiri som skal samles inn og hvilke relasjoner mellom ulike fenomener som skal studeres.

3.2 Forskningsdesign og -metode

Dette studiet har et eksplorerende forskningsdesign. Designet er den overordnede planen for gjennomføringen av studiet (Mehmetoglu, 2004). Studiet starter ved å kartlegge, beskrive og drøfte et overordnet teoretisk rammeverk over bedrifters ulike formål med utviklingsarbeid, hvordan de samarbeider med andre for å oppnå ønsket innsikt, og hva slags tilnærming de har til å møte andre til samarbeid. Dette danner rammeverket for studien i det intervjuene og analysene starter. Etter hvert som empirien samles inn gjennom kvalitative intervjuer med bedriftslederne vil studiet ta en utforskende form hvor formålet er å tolke og forstå bedriftsledernes egen forståelse av hvordan de samarbeider med andre, og hvordan dette henger sammen med bedriftens innovasjonsarbeid. Formålet med studiet er å utforske mulige sammenhenger, hvordan de teoretiske momentene samspiller med hverandre, og forklare nye momenter som dukker opp i empirien som er manglende i eksisterende teori. Denne oppgaven tar i bruk kvalitativ metode, som er egnet for å få en dypere forståelse av et fenomen. Gitt studiets formål og natur vil det være hensiktsmessig; grundig forståelse av bedriftsledernes egen forståelse av deres innovasjons- og samarbeidsarbeid med andre.

Studiet tar utgangspunkt i Mehmetoglu (2004) syn på empiribasert teori hvor empirien er samlet inn og angir retning for studiet og gjennom den innsamlede empirien søkt å skape en dypere forståelse mening. Som tidligere nevnt så starter arbeidet med studiet ved et overordnet teoretisk rammeverk som danner grunnlaget for den empirien som samles inn gjennom kvalitative intervjuer med bedriftsledere.

Som skissert så starter imidlertid studiet deduktivt med det teoretiske rammeverket. Etter hvert som empirien blir samlet inn, så starter analysearbeidet i prinsippet allerede i løpet av intervjusituasjonen ved at jeg som forsker både påvirker situasjonen, og danner meg en forståelse av bedriftslederes egen forståelse av sin virkelighet, samt stiller oppfølgingsspørsmål når interessante funn presenteres.

Bearbeidingen av innsamlet empiri starter for alvor etter første intervju og fortsetter fortløpende med hvert nytt intervju som gjennomføres. Hensikten er å la empirien som til enhver tid samles inn legge føringer for intervjuer som kommer, og for å være åpen for å la empirien påvirke teorien, samt for å legge føringer for hvordan teorien utvikles videre. På dette viset tar studiet en mer induktiv form når datainnsamlingen starter. Dette vil også kunne medføre at tidligere arbeid med studiet blir revidert på bakgrunn av nye funn fra empirien (Mehmetoglu, 2004). Denne prosessen vil gjentas vekselvis i flere omganger etter hvert som studiet strider frem. Studiet åpner opp for at empirien i form av de dataene vi samler inn fra bedriftslederne kan både produsere ny teori, og peke ut eksisterende teori for å forklare de fenomener som dukker om.

3.3 Datainnsamlingsmetode

For å belyse problemstillingen på en hensiktsmessig måte ble empirien samlet inn ved å benytte kvalitative intervjuer. Dette ble gjort for å få en grundig forståelse av intervjuobjektene – bedriftslederne – og deres virkeligoppfattelse. Fokuset med intervjuene var å avdekke bedriftsledernes subjektive mening om hvordan de jobber med innovasjon i bedriften og hvordan dette arbeidet henger sammen med bedriftens samarbeid med andre. På bakgrunn studiets formål ble det benyttet et semistrukturert intervjuformat med forhåndsdefinerte temaer og overordnede spørsmål definert på bakgrunn av det overordnede teoretiske rammeverket. Med forhåndsdefinerte temaer lettet også analysearbeidet, da det forenklet sammenligning av de ulike intervjuene som ble gjennomført (Mehmetoglu, 2004). Det ble lagt vekt på at intervjuene skulle forløpe som samtaler sånn at bedriftslederne skulle få prate fritt og forfølge egne tankerekker, hvor egnede oppfølgingsspørsmål ble brukt for å forsikre meg om at temaene ble tilstrekkelig belyst. Oppfølgingsspørsmål og små oppsummeringer ble benyttet underveis for å styrke studiets *troverdighet* og *bekreftbarhet* (Gasson, 2003) ved å kontrollere for at det var bedriftsledernes reelle mening, og at ikke min egen forutinntatthet preget samtalen. Datainnsamlingen ble på denne måten en prosess som kontinuerlig gikk frem og tilbake, mellom fortolkning og forståelse av både helhet og deler i tråd med de hermeneutiske prinsipper (Kvale, 2015).

Intervjuene ble gjennomført enkeltvis med hver bedriftsleder i arbeidstid i deres egne lokaler. Lokasjon og tid ble valgt for sånn at bedriftslederne skulle være i kjente omgivelser for å styrke studiets *troverdighet* ved at de skulle føle seg komfortable og være i modus for å snakke om de aktuelle temaene relatert til deres arbeid med bedriften.

I tillegg til intervjuene er studiet basert på formelle og uformelle samtaler med bedriftenes daglig ledere, og notater en rekke møter om bedriftens utviklingsarbeid gjennom 1,5 år i jobbsammenheng. Denne kjennskapen til bedriftene over tid er med på å styrke funnene. Dataene samlet inn i intervjuene er med dermed også kontrollert opp mot tidligere samtaler, valg og handlinger som bedriften har vært gjennom over tid. I stor grad har jeg funnet samsvar mellom ord og handling. Det arbeidet jeg tidligere har gjort opp mot bedriftene har dreid seg om utvikling i en eller annen form, sånn at selve intervjusituasjonen forløp seg naturlig med de temaene som ble tatt opp, og informantene svarte velvillig på alt.

3.3.1 Utvalg

Case bedriftene er valgt ut på grunn av deres egenskaper som utviklingsorienterte virksomheter, og ble rekruttert på bakgrunn av ønsket om mest mulig kunnskap om fenomenet som skal undersøkes (Mehmetoglu, 2004). Informantene kan gi en dyp og/eller bred forståelse av de temaene som skal belyses for å besvare problemstillingen. Dette er en form for kriteriebasert utvelgelse (Johannessen et

al., 2010). På bakgrunn av egen jobb har jeg inngående kunnskap om de utvalgte case bedriftene. Bedriftene er også valgt ut på bakgrunn av en rekke forhåndsbestemte kriterier. Siden jeg har hatt god kunnskap til bedriftene, de har vært i min umiddelbare nærhet og de har vært lette for meg å få en avtale med kan det sies at utvalget også er basert på et bekvemmelighetsutvalg (Johannessen et al., 2010) Allikevel har de kriteriebaserte utvalgsprinsippene vært de viktigste og noe som er med på å styrke studiets *pålitelighet*. Dette skjer ved at fremgangsmåte og begrunnelse for utvelgelse har blitt gitt sånn at andre kan ta stilling til om studiets prosedyrer kan reproduseres (Kvale, 2015). På bakgrunn av de ytterpunktene som er presentert i teorien så krever studiet case bedrifter med motstridene egenskaper, sånn at diskusjon og konklusjon blir gjort på bakgrunn av forskjeller og likheter mellom case bedriftene når det kommer til de aktuelle temaene som vil bli belyst.

Kriterier for utvelgelse:

1. Bedriftene må bedrive/bedrevet innovasjons-/utviklingsarbeid
2. Bedriften må ha et bevist forhold til hva slags hensikt de har med utviklingsarbeidet sitt
3. Bedriften må ha utstrakt samarbeid med minst en annen part
4. Bedriften må være villig til å delta i undersøkelsen

Hovedformålet er at studiet skal baseres på bedrifter med ledere som tilfører undersøkelsen verdifull innsikt og forståelse som gjør meg i stand til å svare på problemstillingen, en form for formålsutvelgning (Mehmetoglu, 2004). Utvelgelse av bedrifter basert på disse formene for utvalg har vært lett gitt den kjennskapen jeg har til de gjennom mitt arbeid. Jeg jobber som forretningsutvikler i et regionalt innovasjonsselskap hvor jeg over tid har arbeidet med bedriftene som er valgt ut til studiet. Når bedriftene var identifisert på bakgrunn av min kjennskap til de ut ifra kriterier 1-3, så fikk de tilsendt en kort beskrivelse av studiet og en forespørsel (kriterier 4) om de ønsket å delta i denne undersøkelsen.

Begge bedriftene som ble forespurt, svarte ja til å delta.

3.3.1.1 Forskningskontekst

For å styrke *overførbarheten* sånn at andre kan bedømme om funn og konklusjon kan være anvendbare i deres kontekst vil det her bli gitt en beskrivelse av studiets forskningskontekst. Dette er en beskrivelse av case bedriftene og de omgivelsene de opererer i.

Case bedriftene opererer i omgivelser preget av stor endring over lang tid. Endringene er basert på teknologisk utvikling, men også endret brukeratferd, og høy grad av innovasjon. På grunn av de omgivelsene de opererer i har de vært nødt til å ha et aktivt forhold til å utvikle bedriften og dens tilbud, samt de har et utstrakt samarbeid med andre aktører i sin daglige drift. Begge casene er gründerbedrifter som har målsetninger om å vokse og utvikle seg. Der hvor case 1 (se **Feil! Fant ikke referanse-kilden.**) har vært preget av å *utforske* nye markedsmuligheter og ønske om å radikalt endre

seg selv og den nisjen den opererer i, så har case 2 mer fokus på utnytting av eksisterende muligheter. Når det kommer til deres tilnærming til relasjoner så har case 1 langsiktige personlige relasjoner hvor de er opptatt av å følge gjeldende normer og regler, hvor gjensidig tillit og forpliktelser er viktig. Case 2 (se **Feil! Fant ikke referanseilden.**) er mer fokusert på relasjoner basert på kost-nytte avveining, hvor tilliten og forpliktelsene er en følge av en kalkulert avveining av lønnsomhet.

Egenskaper ved case bedriftene		
Dimensjoner	Case 1	Case 2
Formål med utvikling	<i>Utforske</i>	<i>Utnytte</i>
Samarbeids metoder	<i>Proaktive og reaktive</i>	<i>Proaktive og reaktive</i>
Tilnærming til relasjoner	<i>Vennligsinnet</i>	<i>Forretningsorientert</i>

Tabell 4: Egenskaper ved case bedriftene

Det er samtidig verdt å nevne at begge bedriftene har spor av motsatt egenskap, men at det er de oppgitte egenskapene som har vært dominerende ved bedriften over de senere år og det fokuset daglig leder har hatt under intervjuet.

Case 1

Denne bedriften er en del av musikkbransje som til alle tider har vært gjennom endringer (Attali, 1985; Elberse, 2010). På den ene siden så er selve sluttproduktet som tilbys i bransjen i konstant endring og noe som utvikler seg i takt med generasjoner og trender. Produktet og de klassifiseringene som eksisterer er ikke statiske. De seneste 20 årene har musikkindustrien vært gjennom store endringer hvor de tradisjonelle verdikjedene har blitt endret, makt har blitt forskjøvet (Wikström, 2012, 2020). Disse endringene har vært drevet av teknologisk utvikling, som har ført med seg endret bruksmønster hos sluttbrukeren, samt store plattformsløsninger som har endret inntektsstrømmene i bransjen. Med jevne mellomrom har musikkbransjen skiftet format for hvordan de formidler musikk, som for eksempel fra LP til kassett, til kassett til CD (Wikström, 2012). Begynnelsen av den siste radikale endringen som har skjedd har blitt utløst av den teknologiske utviklingen i IT-bransjen når fysisk format gikk over til at musikk ble handlet som immateriell vare som MP3 filer. Fortsatt var det enheter som enkelt låter eller album. Den siste store endringen har skjedd med plattformtjenester hvor kunden kjøper tilgang/abonnement løsninger til «all» musikk gjennom streamingtjenester som for eksempel Spotify. Forbruksmønsteret har endret seg, og kundene/lytterne har musikken tilgjengelig til enhver tid, og kunden er ikke så opptatt av å kjøpe hele album som den var tidligere. Nå kjøper den tilgang til musikk til enhver tid. Disse endringene har ført til at det ikke nødvendigvis musikken – enkeltlåter og album – i seg selv som er mest inntektsbringende for de involverte i bransjen. Inntektsstrømmen og fordelingen har også endret seg fra tidligere når det var fysisk salg av musikk.

Case 2

IT-bransjen er i konstant endring, hvor «Moore's law» (Moore, 1965) enkelt forklart beskriver fenomenet om at datakraft dobles cirka annenhver år, noe som har vært gjeldende over flere tiår (Moore, 2006). Dette har ført til en eksponentiell vekst i datakraft og reduksjon av kostnader som driver den teknologiske utviklingen i IT-bransjen. Denne utviklingen har også lagt til rette for endrede forbruksvaner, bruksmønstre, og kort godt måten vi lever og jobber på. IT-bransjen og den teknologiske utviklingen har vært en katalysator for at en lang rekke andre bransjer har vært gjennom disruptive endringer de senere år. Kort forklart IT-bransjen står bak både konstant inkrementell- og radikal-innovasjon i egen og andre bransjer. Bransjen og hele verden har over de senere år blitt stadig mer preget av at noen få teknologi/IT-bedrifter som har vokst frem som store dominerende aktører, som stadig får mere makt i form av den dominerende posisjonen de har i markedet. Det oppstår nettverkseksternaliteter som betyr at nytten for den enkelte kunden øker i takt med at flere tar i bruk tjenesten (Krokan, 2013). Markedene/bransjene har blitt preget av en «winner takes it all»-mekanisme, hvor kundene flokker seg rundt den tilbyderen som har evnen til å tilby de løsningene flest vil bruke. IT-bransjen har gått fra en mer eller mindre avskilt bransje til å bli stadig mer integrert i samfunnet som helhet – i bedrifter på tvers av de fleste bransjer, og i deres kunders liv.

3.3.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden er utarbeidet på bakgrunn av det grunnleggende problemet studiet ønsker å løse, problemstillingen, forskningsspørsmålene og den overordnede teorien. Det er lagt vekt på å bruke åpne formuleringer som gjør at informantene vil forklare seg fritt om de aktuelle temaene jeg ønsker å belyse. Kvale (2015) understreker betydningen av gode og åpne spørsmål som gir informantene anledning til å komme med en grundig beskrivelse av deres virkelighet.

Først ble det på bakgrunn av teorien utarbeidet hovedtemaer for intervjuguiden (**Feil! Fant ikke referanse-kilden.**). Disse hovedtemaene ble på forhånd sendt til informantene, sånn at de kunne møte forberedt og ha startet tankegangen rundt hva som skal belyses i løpet av intervjuet (Johannessen et al., 2010). På forhånd ble informantene informert om formålet med intervjuet og sine rettigheter til ikke å svare, samt rett til å avbryte intervjuet hvis dette var ønskelig fra deres side. De fikk informasjon om at de og deres bedrift blir anonymisert. Dette ble gjort sånn at informantene skal føle seg tryggere sånn at de var villige til å dele mest mulig fritt av sine egne tanker og opplevelser, i henhold til Gassons (2003) kriterier for *bekreftbarhet*.

Hovedtemaer som ble sendt i forkant, hva som er formålet, og tilknytning til teoretisk rammeverk:

Hovedtema/kategorier	Formål	Kilder
Generelt om utviklingsarbeid	La informanten snakke mest mulig fritt om bedriftens utviklingsarbeid	Innovasjons (Mangelsdorf, 2011; Norman & Verganti, 2014) Tjenesteinnovasjon (Kristensson et al., 2014)
Generelt om samarbeid	La informanten snakke mest mulig fritt om deres samarbeid med andre	Relasjoner (Dwyer et al., 1987; Grönroos, 1994; Morgan & Hunt, 1994) Samarbeid (Normann & Ramírez, 1993; Prahalad & Ramaswamy, 2000) Co-Creation (Grönroos, 2015; Grönroos & Voima, 2013; Lusch & Vargo, 2014; Vargo & Lusch, 2004, 2016)
Hensikt med utviklingsarbeid	Gå grundigere inn i hva som er den grunnleggende hensikten med deres utviklingsarbeid. Avdekke hvor beviste de er med deres utviklingsarbeid.	Innovasjon (Kortmann, 2015; Mangelsdorf, 2011; Norman & Verganti, 2014) Ambidexterity – Utforske og utnytte (Cohen & Levinthal, 1990; O'Reilly & Tushman, 2011)
Hensikten med samarbeid	Gå grundigere inn i hva som er den grunnleggende hensikten med deres samarbeid med andre. Avdekke hvor beviste de er med deres samarbeid med andre.	Proaktive og reaktive metoder (Kristensson et al., 2014; Thomke & von Hippel, 2002; Witell et al., 2011) Ambidexterity – Utforske og utnytte (Cohen & Levinthal, 1990; Jaakkola et al., 2015; Kristensson et al., 2014; O'Reilly & Tushman, 2011)
Tilnærming til samarbeid	Gå grundigere inn i hva som er deres grunnleggende tilnærming til det samarbeidet de har med andre.	Styringsmekanismer (Heide & Wathne, 2006; Kumar et al., 2011; Wathne & Heide, 2000) Relasjonsroller (Grayson, 2007; Heide & Wathne, 2006; Weitz & Bradford, 1999)

Tabell 5: Teoretisk forankring av intervjuguide

På bakgrunn av disse hovedtemaene er spørsmålene i intervjuguiden utarbeidet (Vedlegg 1). Fokuset har vært på åpne spørsmål, med noen konkrete oppfølgingsspørsmål for å forsikre om at temaene blir tilstrekkelig besvart. I tillegg ble det utarbeidet en liste over typiske oppfølgingsspørsmål/-fraser som for eksempel: Fortell mer, kan du utdype? Hva tenker du om det? Kan du fortell mer om dette? Osv. Oppfølgingsspørsmålene ble stilt for å få informanten til å tenke seg grundigere om når de har vært inne på interessante momenter (Johannessen et al., 2010), eller når de har vært korte i besvarelsene sine sånn at jeg oppfordrer til mer rikholdige besvarelses. Det er ønskelig med grundige refleksjoner fra informantens side (Kvale, 2015), greide de ikke dette på egenhånd ble det ved hjelp av de forhåndsdefinerte oppfølgingsspørsmål som hjalp de videre i sine refleksjoner.

Underveis i intervjuene ble det lagt vekt på å oppsummere rundt sentrale temaer for å forsikre at informantene for å unngå misforståelser og for at eventuelle uklarheter unngås. Informantene ble også kontaktet i ettertid hvor kodeskjema og oppsummering fra intervjuene ble i ettertid sendt til informantene for gjennomlesning sammen med resultat/analyse. Dette er i henhold til Mehmetoglu (2004) medlemsjekk-teknikk ble studiets *troverdighet* styrket ved at den oppfattelse og tolkning som har blitt gjort av intervjuet stemte med hva bedriftslederne selv ønsket å formidle. Ingen av informantene hadde noe å utsette på det som var skrevet. En av bedriftslederne hadde en ekstra kommentar for å utbrodere ytterligere et av funnene som hadde blitt løftet frem i analysen. Dette er med på å sikre oppgavens *troverdighet*.

3.4 Dataanalyse

Kvalitative studier blir ofte kritisert for å ikke følge fastsatte rutiner og fremgangsmåter når det kommer til analyse av data (Gasson, 2003). Det finnes imidlertid en rekke anerkjente metoder som studiet har tatt i bruk for å unngå lignende kritikk.. For å styrke oppgaven og øke kvaliteten og sikre *pålitelighet* til de funn som blir gjort er det viktig å holde seg tro til en eller flere av disse. Som tidligere nevnt er studiet gjennomført i et interpretivistisk vitenskapsteoretisk ståsted. Studiet avdekker ikke absolutte sannheter som i positivistiske termer, men heller tolkes ut ifra en interpretivistisk forståelse om at sannheter «kun» er subjektive forståelser av virkeligheten (Mehmetoglu, 2004). Denne forståelsen starter med et overordnet teoretisk rammeverk som bakgrunn for de temaene og kategoriene som tas opp under intervjuet. Etter hvert som dataen samles inn tar studiet en empiri basert retning som søker mening og forståelse i empirien. På dette stadiet er det viktig å anerkjenne sin egen forutinntatthet, og åpne opp for at empirien kan endre kategoriene og den teorien som har blitt lagt til grunn (Gasson, 2003).

Det innledende analysearbeidet startet allerede i selve intervjuet hvor det første inntrykket av hva informanten ønsket å formidle ble dannet. Etter intervjuet dannet jeg meg en oversikt over datamaterialet, og startet bearbeidningen av rådataen. Det var også da den induktive fasen av studiet og

analysen (Kvale, 2015) startet, det vil si den fasen hvor dataen ble brukt for å danne ny forståelse. Stegene i arbeidet basertes på koding og kategorisering for å danne forståelse og se sammenhenger på tvers intervjuene (Mehmetoglu, 2004). Prosessen med koding delt i tre faser; *åpen-*, *aksial-*, og *selektiv koding* (Gasson, 2003).

- *Åpen koding*. Arbeidet startet med en gjennomlesning av rådataen for å finne relevante indikatorer. Spesifikke uttalelser fra informantene fikk en eller flere koder knyttet til seg. Dette er setninger og utsagn med spesifikke budskap. I denne fasen av analysearbeidet var det viktig å finne informasjon som er kunne knyttes direkte opp mot studiets formål, uten at mening og tilleggsinformasjon ble knyttet til de enkelte kodene på dette tidspunkt (Mehmetoglu, 2004). I denne fasen var det informantenes kunnskap som var førende og som dannet forståelsen (Aase & Fossåskaret, 2014). Basert på de forhåndsdefinerte temaene og kodene fra teorien fungerte også bra som foreløpige kategorier for empirien, hvor de enkelte kodene ble satt sammen med de foreløpige kategoriene. Etter flere runder med gjennomlesning og bearbeiding ble de endelige kategoriene utarbeidet, riktignok fortsatt hovedsakelig i tråd med de forhåndsdefinerte kategorier, noe justert, samt noen nye (Vedlegg 2).
- *Aksial koding*. I denne fasen gikk analysearbeidet fra de enkelte kategorier, til å se etter sammenhenger mellom kategoriene (Gasson, 2003). På dette stadiet startet sammenhengene mellom formålet bedriftene har med utviklingsarbeidet sitt og deres tilnærming til relasjoner å komme til syne. Sammenhengene mellom det å *utforske* og en *vennlighetsinn* tilnærming, og det å *utnytte* og en *forretningsorientert* tilnærming begynner å vise seg. Memos med tanker om mulige sammenhenger ble løpende notert ned i sammenhengende tekst etter hvert som ideene dukket opp i denne fasen av analysearbeidet. Kjennetegn, sammenhenger, likheter og ulikheter kom til syne.
- *Selektiv koding*. Sentrale kategorier ble utarbeidet på bakgrunn av den aksiale kodingen og de teoretiske memoene. De mest sentrale kategoriene ble sett i sammenheng og danner grunnlaget for teorien og diskusjonen som skal besvare problemstillingen. Det var i denne fasen de strukturelle og kulturelle aspektet ved tilnærming til relasjoner og bedriftens formål med utviklingsarbeid begynte å komme til syne. Gjennom dette stadiet ble ny relevant teori tilføyd rammeverket og diskusjonen, samt problemstillingen ble justert for å være relevant for den retningen empirien la for det videre studiet. Teori som var relevant har blitt fjernet fra rammeverket, samt ny retning/presisering for studiet ble forfulgt basert på analysearbeidet som ble gjennomført.

Et eksempel på dette arbeidet for å styrke påliteligheten til studiet: På spørsmål om hvem som er deres samarbeidspartnere, så svarte case 1 blant annet; «Disse blir identifisert, og gjerne kommet i kontakt med på for eksempel ulike bransjetreff». Dette utsagnet ble i den åpne kodingen opprinnelig kodet som «samarbeidspartnere», «kunde», «nettverk», med den foreløpige kategorien «samarbeid». Etter noen runder i den aksiale kodingen koblet på kategori for «seleksjon» og «vennlighetsinn» som representerer kategorien «styringsmekanisme». Disse ble i den selektive kodingen satt i sammenheng med hva slags tilnærming de har til relasjoner, da dette representerer hvordan de målrettet selekterer potensielle kunder og samarbeidspartnere.

3.5 Vurderingskriterier

I den interpretivistiske og hermeneutiske tradisjon tar jeg avstand fra de positivistiske termene validitet, reliabilitet for dette studiet, og søker å styrke studiet ved å ta i bruk prinsipper om *overførbarhet, pålitelighet, bekreftbarhet og troverdighet* (Gasson, 2003; Mehmetoglu, 2004).

- *Overførbarhet* handler om at leseren skal kunne bedømme om konklusjonen er gyldig i andre sammenhenger (Kvale, 2015; Mehmetoglu, 2004). Dette gjøres ved å gi en så detaljert og rik beskrivelse av fenomenet som studeres. Det handler med andre ord ikke om å generalisere fra et utvalg til en populasjon sånn som i kvantitativ studie. Dette studiet tar avstand fra den positivistiske troen på en objektiv virkelighet og sannhet, i stedet anerkjenner jeg de interpretivistiske prinsipper om den subjektive virkelighetsoppfattelsen til både informant og meg som forskeren. Spørsmålet blir heller da om hvor vidt de funn og konklusjoner fra studiet kan bli anvendt (Gasson, 2003). Det er ikke et mål i seg selv at studiet skal gi funn som er anvendbare for alle i enhver situasjon. I stedet har det blitt gitt en beskrivelse av den konteksten funnene har blitt gjort – altså bedriftens kontekst. Samt ved å beskrive bedriftene i grove trekk ved sentrale kjennetegn sånn at forskjeller og likheter på tvers av bedriftene blir tydelig. Samt en beskrivelse mer i dybden på de temaene som er relevante for å besvare problemstillingen. Leseren vil dermed lettere kunne ta stilling til om studiets funn og konklusjoner kan være overførbare til sin kontekst. Dette stiller store krav til utarbeidelsen av kategorier som også vil oppfattes som relevante for andre bedrifter i lignende kontekst.

Formålet med dette studiet er å få en større forståelse av hva slags føringer bedriftens hensikt med utviklingsarbeidet sitt samspiller med hvordan den samarbeide med andre for ønsket innsikt. Deretter hvordan den organiserer bedriften sin for å møte andre i en relasjon – hvilken relasjonsrolle tilnærming den har. Funnene her vil også være relevant for ledere i andre små- og mellomstore bedrifter som ønsker å utvikle bedriften og/eller dens tilbud, spesielt for de som kan relatere seg til den konteksten som er beskrevet for de to bedrifts casene.

- *Pålitelighet* dreier seg om at studiet skal være planlagt og gjennomført på en sånn måte at leseren finner det pålitelig og at studiets prosedyrer kan reproduseres (Kvale, 2015). I den interpretative tradisjon frasies målet om objektivitet og at et resultat nødvendigvis må kunne reproduseres i andre settinger (Gasson, 2003). Det handler mer om at andres skal kunne forstå prosessen og veien fra data, koder, konsepter, kategorier til ny teori, og med det finne den pålitelig. For å oppnå dette har studiet blitt dokumentert på en sånn måte at andre kan etterprøve det, og bedømme hvor pålitelig studiet er. De valgene som tas rundt de metodiske prinsipper og fremgangsmåter bør redegjøres og argumenteres grundig for (Mehmetoglu, 2004). Dette er noe jeg som forsker har hatt fokus på gjennom hele studiet, fra teori gjennomgang, metodekapittelet hvor jeg har dokumentert egen fremgangsmåte, og den analysen som er gjort av innsamlet data. Det teoretiske rammeverket er bygd opp av eksisterende teori og drøftet i lys av studiets problemstilling. De metodiske valg, fremgangsmåter datainnsamling, samt andre viktige momenter knyttet til datainnsamling er beskrevet i dette kapittelet. Samt resultatene er gjengitt og drøftet enkeltvis opp mot det teoretiske rammeverket, hvor til slutt drøftingen ender opp i ny teori som besvarer studiets problemstilling. Beskrivelser og sammenhenger mellom oppgavens sentrale temaer og kategorier er gjengitt i tabeller og modeller for å vise en lettfattet oversikt og illustrasjon for studiets lesere.

- *Bekreftbarhet* handler om å opptre sånn at informantenes faktiske meninger kommer frem, og at det ikke er forskernes forutinntatte fortolkning som er styrende (Mehmetoglu, 2004). Siden studiet startet deduktivt med et overordnet teoretisk rammeverk så vil jeg som forsker ta med meg en forutinntatthet inn i det analytiske arbeidet – den induktive fasen. Dette har vært et bevist valg, og det er noe som er med på å farge meg som forsker. Hovedtemaene i intervjuguiden er i så måte en oppsummering av studiets og meg som forskers forutinntatthet (Gasson, 2003). I den hermeneutiske tradisjon anerkjenner dette studiet at det ikke finnes noe som objektiv sannhet, og at studiet handler om subjektive fortolkninger. I denne sammenheng er det jeg som forsker som fortolker informantenes egne fortolkninger av sin virkelighet – dobbelt hermeneutikk. Allikevel har jeg strebet etter å la dataen bestemme kodene og kategoriene, og at det ikke var teorien som tvang de på dataene. Altså at jeg ikke lot den teoretiske forutinntattheten definerer koder, kategorier og sammenhenger som ikke nødvendigvis var i tråd med dataene og dermed også bedriftsledernes egne meninger. Fremgangsmåte for hvordan kodene og kategoriene har oppstått, samt notater med tanker og refleksjoner rundt denne prosessen, og samtaler med fagfolk som gir kritiske innspill er metoder for å sikre *bekreftbarhet* (Gasson, 2003). Kode-/kategoriseringskjema finnes i vedlegg. Arbeid og fremgangsmåte er beskrevet i dette kapittelet. Det har i tillegg vært

gjennomført grundige diskusjoner rundt ulike aspekter ved studiet med veileder over rekke veiledningsmøter over en periode på nærmere 1,5 år. Disse har vært svært nyttig, og min forståelse har blitt utviklet og korrigert i *samskiping* med veileder.

- *Troverdighet*. For å øke troverdigheten til studiet og de funn som er gjort har det i studiet tatt i bruk medlemsjekk-teknikken. Dette er en teknikk hvor forskeren legger frem datamaterialet for de som har deltatt i undersøkelsen for å bekrefte/avkrefte den oppfattelsen og tolkningen stemmer eller ikke (Mehmetoglu, 2004). Noe som ble gjort løpende gjennom intervjuet, ved at jeg stoppet opp ved uklarheter, ba informantene utdype hva de så for å unngå misforståelser. Interessante funn ble oppsummert for å sjekke at de uttalte seg rett og at jeg forsto riktig. Samt at informantene fikk tilsendt kodeskjema og resultatene for gjennomlesning sånn at de hadde mulighet til å rette opp i eventuelle feil og for å tillegge ytterligere informasjon. Dette studiet har fra innsamling av fra teori, til metodisk fremgangsmåte, utarbeidelse av intervjuguide og analyse av dataene blitt diskutert med kompetente fagfolk. Disse har kommet med innspill til forbedringer og måter å løse de komplekse problemstillingene jeg har vært gjennom i løpet av denne prosessen.

3.6 Eget ståsted og påvirkningskraft

Jeg som forsker er i denne sammenhengen helt klart påvirket av det fagfeltet dette avsluttende studiet representerer. Etter å ha lest og studert fagfeltet over flere år er dette noe som har satt varige spor i meg som person og representant for faget. Studiet er utviklet på bakgrunn av de temaer, teorier og logikker jeg har funnet mest interessant og som har harmonisert mest med min arbeidserfaring. I den intrepretivistiske tradisjon er denne påvirkningen noe jeg erkjenner og er helt åpen om, sånn at andre som leser studiet kan vurdere om de funn og konklusjoner jeg trekker er basert på min forutinntatthet. Eller om de er ervervet fra den empirien som er samlet inn og behandlet etter de metodiske kravene om *overførbarhet*, *pålitelighet*, *bekrefibarhet* og *troverdighet*. Som tidligere nevnt så er intervjuguiden på mange måter en oppsummering av den teoretiske forutinntattheten jeg går inn i intervjuene med. Under intervjuet har jeg lagt vekt på å forfølge de momenter som av informantene selv har vektlagt. Under analysearbeidet har jeg lagt vekt på etter beste evne å legge til side min forutinntatthet og åpne opp for at empirien som skal legge føringer for de kodene, konseptene og kategoriene som blir utarbeidet – ikke teorien.

Det er viktig at forskeren har et bevist forhold til og er kapabel til å se sin egen rolle gjennom hele studieprosessen (Kvale, 2015). Dette gjelder spesielt i intervjusituasjonen hvor jeg som forsker må være bevist på å ikke påvirke informantene unødige. Intervjusituasjonen er for de fleste en unaturlig situasjon med et ujevnt maktforhold. I informasjonsinhenting har jeg vært bevist på å legge opp til

en intervjusetting hvor informantene er i kjente omgivelser på sin arbeidsplass, og at selve intervjuet har forløpt mer som en samtale enn et fastsatt generisk intervju. Begge bedriftslederne kjenner jeg relativt godt til i jobbsammenheng. Denne kjennskapen er noe som har vært med å påvirke intervjusituasjonen da bedriftslederne har sluppet å forholde seg til en helt ukjent person som stiller spørsmål rundt deres bedrift og rolle som leder. Det arbeidsforholdet jeg har hatt til informantene fra tidligere er både at jeg er en rådgiver for de som bistår med deres utviklingsarbeid på ulike måter etter hva de selv har behov for ved at de har et medlemskap hos det innovasjonsselskapet jeg representerer. Denne rollen gir meg en form for autoritet over dem. På den annen side så er det også de som betaler oss for våre tjenester og dermed bestemmer hva jeg skal gjøre for dem. På den måten er det de som er min oppdragsgiver og har en form for autoritet over meg. I utøvelse av den jobben vi gjør for og på vegne av bedriftene så blir det vektlagt å etablere en relasjon basert på gjensidig tillit og respekt, sånn at vi kan yte best mulig tjeneste for bedriftene. Dette vil si at det finnes momenter ved den relasjonen jeg har til bedriftslederne at det er et balansert maktforhold. Noe som jeg også har fulgt opp og videreført inn i intervjusituasjonen med dem, sånn at de skal åpne seg opp og dele mest mulig fritt om den virkelighetsforståelsen de har om de overordnede temaene. Jeg har lagt vekt på at den relasjonen jeg har til informantene ikke skal farge den empirien som blir samlet inn, bearbeidet og analysert – i tråd med de metodiske prinsipper som beskrevet tidligere.

Når det kommer til min rolle som forsker gjennom arbeidet med studiet, så har dette også vært en pågående læringsprosess. Dette gjelder spesielt i det grundige metodiske prosedyrene som har blitt fulgt, og i selve intervjusituasjonen. Det at jeg har liten erfaring med å utføre intervjuer har blitt oppveid med at de temaene som skal belyses er temaer det er naturlig at vi i jobbsammenheng har samtaler om. I studiet har tematikken imidlertid blitt drøftet på et grundigere, fulgt en mer systematisk metodikk, og under mer formelle krav og forventninger.

3.7 Etske hensyn

I kvalitative studier er det flere etiske problemstillinger som kan oppstå gjennom de ulike fasene av studiet. Overordnet handler det mye om at mer eller mindre private tanker fra informantene blir beskrevet og presentert ut i offentligheten (Kvale, 2015). Ut ifra dette er det viktig å vareta informantenes ut ifra etiske hensyn på en sånn måte at de føler seg ivaretatt på en skikkelig måte. Sånn at de beskrivelsene de har delt i studiet blir behandlet som tidligere beskrevet ut ifra de metodiske prinsippene om *overførbarhet, pålitelighet, bekrefibarhet og troverdighet*.

Videre har informantene blitt godt informert om hensikten med studiet de har deltatt i, fått oppgitt rettigheter de har under selve intervjuet og blitt forsikret sinn konfidensialitet. Denne informasjonen ble gitt både muntlig og skriftlig gjennom det samtykke skjemaet (Vedlegg 3) de har skrevet under på. På forhånd ble de informert om de overordnede temaene som skulle tas opp. Dermed rakk de å

forberede seg og at ingenting kom overraskende på de under selve intervjusituasjonen, sånn at de skulle slippe å forholde seg til dette under det som potensielt er en presset situasjon for informantene.

Det har ikke blitt samlet inn personopplysninger i dette studiet. Jeg gjennomførte en sjekk på Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), hvor resultatet ble at på bakgrunn av studiets formål og utforming så var det ikke nødvendig å søke om godkjenning for det. Både informantene og de bedriftene de representerer har blitt anonymisert. Bedriftene blir kun beskrevet ut fra grove termer og fakta for å gi lesere mulighet til å identifisere seg med dem og vurdere om funn som er gjort er overførbare til sin egen bedrift og kontekst. Selv om ingen sensitive personopplysninger ble samlet inn, så omhandler studiet temaer som potensielt kan være «sensitive» for en bedrift. Både når det gjelder samarbeidspartnere, konkurransesensitiv informasjon, bedriftshemmeligheter, og lignende. Ingen av informantene har imidlertid gitt uttrykk for tvil rundt disse spørsmålene, og de har svart velvillig på alle temaer og spørsmål.

Alt av dokumentasjon rundt studiet har blitt lagret på Høgskolen i Innlandets godkjente sky-baserte lagringsløsninger for å sikre seg tilfredsstillende datasikkerhet og personvern i henhold til norsk lovgivning.

4 Resultater og diskusjon

I dette kapitlet presenteres de empiriske funnene på bakgrunn av de teoretiske kategoriene som ble utarbeidet i teorijennomgang og metode. Først presenteres casene for å gi en beskrivelse av hver bedrift, samt for å tydeliggjøre formålet med bedriftens utviklingsarbeid. Denne presentasjonen skal også bidra til å gi et bilde over hvordan bedrifters væremåte kommer til uttrykk gjennom de styringsmekanismer de benytter seg av, og dermed hva slags relasjonsroller de etablerer til sine samarbeidspartnere. Bransjene bedriftene opererer i er preget av høy endringstakt, noe som også preger casebedriftene i de valg de tar når det kommer til å organisere driften.

Teorijennomgangen danner bakteppe for studiet, mens det er empirien og analysen som danner grunnlaget for å besvare problemstillingen med de tilhørende forskningsspørsmålene. De innledende analysene identifiserer hva slags formål bedriften har med utviklingsarbeidet, hvordan den samarbeider med andre, og hva slags relasjonsrolle den inntar ovenfor sine samarbeidspartnere.

Etter resultatene legges frem, så følger en grundigere diskusjon av funnene på tvers av casebedriftene. Gjennom diskusjonen gis det en bedre forståelse av fenomenene som har blitt undersøkt og dermed styrkes overførbarheten av de funnene som har blitt presentert. Her ligger fokuset på sammenhenger mellom funnene, samt belyse forskjeller og likheter til de formål og tilnærminger som undersøkes. Dette vil danne grunnlaget for diskusjoner rundt hvordan bedriftens utviklingsarbeid påvirker hvordan dens strukturelle og kulturelle organisering legger føringer for de relasjoner de inngår med sine samarbeidspartnere.

Til slutt trekkes det en konklusjon for å besvare problemstillingen, samt hvilke praktiske og teoretiske implikasjoner funnene har. Oppgaven rundes av med å tydeliggjøre begrensinger ved studiet, samt ved å gi noen anbefalinger for videre forskning.

4.1 Case 1

Dette er en 5 år gammel bedrift med tre ansatte, samt et varierende antall (5-8 personer) aktører som er tett knyttet til den daglig drift som selvstendig næringsdrivende. Det er to av tre gründere som fortsatt er eiere, samt at de har relativt nylig fått med seg en ny person som både eier og ansatt. Bedriften er en del av musikkbransjen og har fornyet seg i flere omganger. Senest i 2019 forandret de forretningsideen sin helt. De tilbyr tjenester i tett interaksjon med andre parter hvor personlige relasjoner er viktige. Det endelige produktet skapes gjennom samarbeid med flere ulike aktører i forskjellige faser av ferdigstillelsen frem mot kommersialisering av ferdig produkt. De ulike aktørene har ulike roller og spesialkompetanse som fyller sin del i verdikjeden. Dette er en kreativ bedrift som tilbyr ulike tjenester og oppdrag basert på hva en betalende part ønsker. De opererer nasjonalt, internasjonalt og har kunder i en rekke forskjellige land. Opprinnelig startet bedriften som et tradisjonelt musikkstudio,

hvor de skulle leie ut studiofasiliteter med tilhørende tjenester til musikere som ønsket å spille inn musikk. Etter flere vellykkede arrangementer hvor de arrangerte samlinger for ulike aktører i bransjen så utviklet de i 2019 et nytt konsept. De endret hele forretningsmodellen sin til å fokusere på å arrangere låtskrivercamper hvor de inviterer inn ulike aktører som låtskrivere og artister for å sammen skape musikk i en fysisk setting over en begrenset periode. Rundt låtskriver-campene har de andre tilleggstjenester for ferdigstilling og utgivelse av de låtene som blir lagd på campene, eller i tiden etter.

4.1.1 Hensikt med utviklingsarbeidet – utforske vs. utnytte

Utviklingsarbeid er noe som står høyt oppe på agendaen til case 1, de fornyer seg stadig og har et stort fokus på å følge med trender innen både musikk og teknologisk utvikling. Som daglig leder selv sier så «... ønsker de å ligge i forkant». De har tatt et aktivt valg om å hele tiden teste ut nye teknologiske løsninger som kommer. De har gjennom årene etter oppstart vist dynamiske evner ved å endre forretningsmodellen sin flere ganger og tilpasset driften retning av det de har ansett som mest gunstig for bedriften etter hva de har oppfattet av muligheter i markedet. Dette har de kunne gjort ved å være tett på markedet, samarbeidspartnere og kunder som har gitt de den nødvendige informasjonen for å kunne ta strategiske valg når det kommer til hva de skal tilby markedet. En ting er evnen til å samle inn denne informasjonen, en annen ting er å ha evne, kompetanse og kunnskap til å faktisk gjøre noe med det sånn som bedriften har gjort ved flere anledninger. Disse funnene er helt klart i tråd med Teece et al. (1997), og O'Reilly og Tushman (2011) når det kommer til å ha dynamiske evner. Case 1 viser også at de har *absorberende kapasiteter* (Cohen & Levinthal, 1990) når de evner å ta til seg informasjon, omforme den til lærdom og skape innovasjon ut av hva de har lært. De anerkjenner kunden som en kilde til innovasjon, og som daglig leder forteller så jobber de med å «*møte de skiftende forventningene kundene hele tiden har*». Selv fremhever de også det å være dynamiske som en stor konkurransefordel i musikkbransjen som er preget av store endringer.

På den ene siden kan det argumenteres for at den prosessen case 1 går inn i med ulike aktører når de skaper musikk er en form for innovasjonsprosess, og at det er *inkrementell innovasjon* som både *samskapes* og *samproduseres* med de involverte parter. Det kan også argumenteres for at prosessen med å skape musikk kan resultere i *radikal innovasjon* med enkelte banebrytende låter som endrer, eller til og med skaper nye musikksjangere. Bedriften fremhever dette selv når de forteller at «*musikk stopper aldri å utvikle seg*». På dette viset kreves det konstant utvikling av egen kunnskap og ferdigheter for å følge med. På den andre side bedriver de også med innovasjon når det kommer til egen forretningsmodell og eget tilbud. Her bedriver de *inkrementell innovasjon*, ved å konstant følge med og utvikle eget tilbud, samt de bedriver *radikal innovasjon* ved å ha skiftet forretningsmodellen sin.

«Utvikling og kunnskap stopper aldri» forteller daglig leder i løpet av den ene samtalen. Denne uttalelsen beskriver godt hvordan bedriften ser på sammenhengen mellom innovasjon og kunnskap. Dette er et arbeid de setter av tid og ressurser til, hvor de blant annet bedriver bedriftsintern kompetanseoverføring mellom de ansatte, drar jevnlig på ulike bransjetreff, knytter kontakter med nye potensielle samarbeidspartnere, og generelt følger med på markedet for å lære. Cohen og Levinthal (1990) fremhevet betydningen av å investere i ny kunnskap, sånn som bedriften tydelig gjør. Både March (1990), og O'Reilly og Tushman (2011) skiller mellom det å *utnytte* eksisterende kunnskap og muligheter, og det å *utforske* ny kunnskap og muligheter. Det er imidlertid det å *utforske* nye muligheter og casebedriftens arbeid med å skape noe helt nytt som preger den i størst grad. Med et uttalt mål om å disruptere låtskrivercamper på et internasjonalt nivå, så er det helt klart at de har ambisjoner, og et klart formål med å skape *radikal innovasjon* ut av hva de driver med. Campene de arrangerer har vært resultat over en inkrementell prosess hvor de har prøvd og testet seg frem til et format i *samskaping* med sine samarbeidspartnere. Denne prosessen endte opp med en radikal forandring av egen forretningsmodell hvor de skiftet navn og relanserte bedriften fra å drive musikk studio til å arrangere låtskrivercamper på ny måte. Det er ikke sånn at de var først ute med å arrangere låtskrivercamper, men for case 1 var dette en *radikal innovasjon* hvor de hadde benyttet seg av *samskaping* for å teste ut og eksperimentere seg frem til noe nytt med kunder og samarbeidspartnere.

Bedriften jobber også med å ta over deler av verdikjeden som tidligere ikke har vært vanlig i musikkbransjen. De skal ta funksjoner inn i egen bedrift som tradisjonelt er fordelt på flere bedrifter. Det å ta over flere funksjoner på denne måten er et eksempel på horisontal integrasjon, som skal bidra til større lønnsomhet. Det skal også bidra til å forenkle og skape større verdier for sine kunder. I resultatene nedenfor er det også tydelig at bedriften hovedsakelig benytter seg av *proaktive metoder* (Witell et al., 2011) for informasjonsinnhenting, hvor det er i interaksjon og samskapingsøyeblikk med samarbeidspartnere som er mye av kilden til den innovasjonen oppstår for bedriften. Samtidig forteller daglig leder også en rekke ganger at de har stort fokus på kvalitet, dette gjelder både til eget arbeid, men også til kvalitet i de aktørene de samarbeider med. Ved å jobbe med kvalitet viser de at de også har stort fokus på å utbedre og *utnytte* eksisterende muligheter, og at de dermed også jobber med *inkrementelle* forbedringer. Den senere tid har de jobbet med å perfeksjonere produktet sitt – låtskriver camper. På dette viset er det klart at de balanserer mellom *utnytte* det eksisterende og *utforske* nye muligheter – de har en *dualistisk* (O'Reilly & Tushman, 2011) tilnærming til å utvikle bedriften sin.

4.1.2 Samarbeidsformer – proaktive- vs. reaktive metoder

Case 1 samarbeider med en lang rekke ulike aktører. Samarbeidet resulterer både i et konkret produkt i form av musikk, men også input til bedriftens utviklingsarbeid. De har en grunninnstilling om at samarbeid er en positiv ting. Et interessant poeng som understreker deres syn på samarbeid, er at det tidlig i intervjuet kommer frem at de ansatte i bedriften ikke ser på kundene sine som «kunder». De

kaller de aldri, eller ser på de som kjøper deres produkter, tjenester, eller deltar på deres låtskrivercamper for kunder, de ser på de som «*samarbeidspartnere*». Her ligger det et syn om likeverd, og at det ikke er noen som har makt eller noen som betyr mer enn en annen part. Dette synet og holdningen sier mye om den innstilling case 1 har til samarbeid. Under intervjuet snakker daglig leder og de ansatte også mye om nettverket sitt, jo flere aktører de samarbeider med og kommer i kontakt med jo større blir nettverket deres. Et stort nettverk påvirker attraktiviteten til bedriften i andres øyne, dermed påvirkes også potensialet for verdiskaping. I tillegg er case 1 inne på at det ikke kun er selve størrelsen som teller, men også hvem bedriften kjenner og deres evne til å koble deg videre til andre bekjente. På dette viset er det viktig med både kvantitet og kvalitet med nettverket. Nettverket for dermed en selvforsterkende effekt ved at andre vil ønske å bli en del av bedriftens nettverk. Daglig leder forteller selv at antall deltakere til campene øker, og at det er en sammenheng mellom størrelsen og kvaliteten på nettverket deres og de får et bedre «produkt» av denne sammenheng. De ønsker at campene deres skal være en plattform hvor ulike aktører kommer sammen og får gjensidig nytte;

«Deltakerne tjener på at de kommer på låtskrivercamper, vi skaper et tilbud som gjør at de ulike deltakerne får ekstraverdi av et større nettverk og at de raskt får lagd en låt som har mulighet til å bli gitt ut.»

Daglig leders nettverkstankegang og tanker om det å være plattform for andre aktører er i tråd med Normann og Ramirez (1993) som snakker om å lage systemer for hvordan ulike aktører kan møtes for å skape verdi. Bedriftens strategi om å bygge nettverk og dens selvforsterkende verdi stemmer også godt overens med Normann og Ramirezs tanker om å bygge konkurransefortrinn gjennom bedriftens verdiskapende konstellasjoner.

Når det kommer til samarbeidet om å lage musikk, skjer dette sammen med andre kreative i musikkindustrien; produsenter, låtskrivere, og artister. «*Samarbeid med andre er gøy og motiverende, lærer av andre ved å være kreativ. Vi utvikler oss ved å jobbe sammen med andre. I en sårn sammenheng er det viktig å like hverandre.*» forteller daglig leder. Samarbeidet skjer i en prosess hvor de ofte sitter fysisk sammen og lager musikk sammen. Hvor de ulike aktører bidrar med sin ekspertise i en kreativ prosess hvor sluttresultatet blir noe som hver og en av de ikke hadde fått til å lage på egenhånd. Denne prosessen er en *co-production/co-creation* (Grönroos & Voima, 2013; Ramírez, 1999) en prosess hvor de ulike aktørene danner en *joint-sphere* (Grönroos & Voima, 2013) hvor den kreative verdiskapingsprosessen foregår. Gjennom disse prosessene får de også innsikt i *latente behov* og muligheter for å utvikle bedriften og dens tilbud. Metodikken er med dette *proaktiv*.

I forkant av hver låtskrivercamp forteller daglig leder at de; «*Snakker med alle deltakere på forhånd av campene, gjør dette for å skape en god følelse hos deltakerne og for å bli kjent med dem.*». Når det kommer til samarbeid så representerer dette en måte for bedriften å erverve markedsinnsikt om

kundenes ønsker og behov. Potensialet for innsikten kan muligens sies å representere *inkrementelle* forbedringer i kraft av bruk av en *reaktiv metodikk* hvor bedriften spør kunden direkte. Framing av samtalen er på hvordan gjøre oppholdet på låtskrivercampene bedre. Dette vil hovedsakelig føre til *inkrementelle* forbedringer ved å *utnytte* eksisterende. Gjøres denne samtalen imidlertid riktig så kan bedriften selvfølgelig også avdekke kundenes latente behov. Ut ifra studiets rammeverk vil de latente behovene til kundene ha større sannsynlighet for å bli avdekket i selve samskapingssituasjonen på låtskrivercampene. Dette kommer an på hvor sterk struktur og styrt disse campene utføres. En stram struktur og styrt prosess vil heller kunne representere en *samproduksjon*, og dermed mer representere bedriftens behov for å effektivisere egne interne prosesser og ressurser. Dermed vil selve prosessen bli mer låst, og *inkrementelle* forbedringer mer sannsynlig utfall enn ved en noe løsere prosess som *samskaping* kan sies å representere.

4.1.3 Tilnærming til samarbeid – vennligsinnet vs. forretningsorientert

Case 1 opererer i en bransje hvor personlige relasjoner og personlig kjemi er en sentral del av verdiskapingen av de involverte aktørene. Dette er noe bedriften også har fokus på. Et tema som går igjen gjennom hele intervjuet med dem, er tette personlige relasjoner hvor tillit og personlig kjemi er sentralt for at de skal kunne tilby sitt produkt og tjenester i markedet. Det som starter med løse og uformelle samarbeid over enkeltlåter – hvis vellykket for begge parter – utvikler seg til mer varige relasjoner og formelle samarbeid om konkrete prosjekter. Selv om de etablerer formelle samarbeid, så oppgir daglig leder at dette gjelder kortere kontrakter. De er mest komfortable med korte kontrakter som gir fleksibilitet, hvor de ikke er låst til et formelt samarbeid over en for lang periode, samtidig som den personlige relasjonen bevares. Den formelle forpliktelsen til andre er med andre ord basert på korte kontrakter, mens det å bli værende i den uformelle relasjonen er basert på «frivillig forpliktelse». Dette senker risikoen til å bli værende i en relasjon de ikke ønsker, samtidig som det gir de mulighet til å spille på ulike aktører etter hva/hvem som passer best til hver gitt situasjon. Dermed unngår de høye transaksjonskostnader ved å være låst til en uønsket avtale de da eventuelt ønsker å bryte. Et varig samarbeid som hovedsakelig baserer seg på uformell- og personlig relasjon vitner om høy tillit mellom de involverte partene. Daglig leder oppgir at de er opptatt av å skape gjensidig trygghet, tillit, og seriøsitet i sine relasjoner med andre. De forteller selv at de gjør dette gjennom å være seriøse, levere god kvalitet, og være til å stole på. Daglig leder forteller blant annet om en amerikansk samarbeidspartner som fortalte de: «*jeg vil gjerne jobbe mer med dere, for dere er de eneste som ikke har prøvd å lure meg*». Denne uttalelsen fungerer som en bekreftelse på hvordan bedriften blir oppfattet som vennligsinnet av en sine samarbeidspartnere.

For å se nærmere på hva slags tilnærming bedriften har til samarbeid benyttes Heide og Wathne (2006) mekanismer for å etablere/forsterke relasjoner; *seleksjon, sosialisering, insentivsystem og overvåkingsystem*:

Seleksjon og sosialisering – vennligsinnet tilnærming

Daglig leder forteller at relasjoner til andre oftest starter helt uformelt med et mindre samarbeid med en avgrenset oppgave eller prosjekt. På dette viset tester de da ut om den andre aktøren er noen som de ønsker å gå videre med i fremtidige samarbeidsprosjekter. De vektlegger at den andre part er til å stole på ved at de gjør som avtalt og leverer hva som er avtalt: «*Vi ser at samarbeidspartnerne gjør sin del av jobben, og stoler derfor på dem.*» uttaler daglig leder. Det å stole på den andre part og det å gjøre sin del av avtalen er noe daglig leder nevner flere ganger. Dette tyder på en *sterk tillit* (Heide & Wathne, 2006), hvor de er opptatt av å gjøre de rette tingene og følger fastsatte regler og avtaler.

De vektlegger også den andre parts ambisjoner og væremåte er i tråd med egne ambisjoner og måte å operere på. De vektlegger med andre ord at deres drift og den samarbeidende parts drift skal være kompletterende til hverandre, kombinert med at de ønsker en personlig kjemi. Dette viser at de har kriterier for hvem de etablerer relasjoner til, og er eksempel på bruk av *seleksjon* som styringsmekanisme.

«*Vi jakter målrettet på spesifikke samarbeidspartnere som kan tilføre nettverket en økt verdi.*» forteller daglig leder. Det er tydelig at bedriften jobber aktivt med å rekruttere ønskede parter til å gå inn i samarbeid med og danne en relasjon til selv. De bruker *seleksjon* hvor de «håndplukker» potensielle aktører for å teste ut et samarbeid. De kommer i kontakt med potensielle samarbeidspartnere gjennom aktivt bruk av nettverket. De gjør forarbeid til ulike bransjetreff hvor de leser seg opp på hvem som skal delta, og så forbereder seg på å møte disse for å komme i posisjon for å danne et samarbeid. Samtidig oppgir daglig leder at nettverket endrer seg, og mange aktørene som bedriften tidligere har jobbet med har sluttet med sitt engasjement i musikkbransjen. «*Nye kontakter må etableres og nettverket blir ikke alltid så mye større selv om man konstant må rekruttere nye da det er så mange som faller fra*» forteller daglig leder. Dermed blir deres arbeid med nettverket et kontinuerlig utviklingsarbeid, hvor de *utnytter* eksisterende muligheter og kontakter for å hele tiden pleie nettverket som helt tydelig er et sentralt element for driften og en mulig konkurransefordel. Selve prosessen rundt det å hele tiden pleie nettverket på bakgrunn av de markedsmessige forholdene, som gjør at bedriften må «vedlikeholde», kan sies å være *inkrementell*. På den annen side når bedriften rekrutterer helt nye kontakter som representerer noe helt nytt som ikke allerede eksisterer i nettverket, kan dette representere noe mer *utforskende*.

Case 1 etablerer etter hvert personlige relasjoner basert på de innledende erfaringene de har gjort seg med en annen aktør. De oppgir at personlige kjemien er viktig, og lærer om de har sammenfallende ferdigheter, verdier, og mål. *Sosialisering* skjer gjennom en prosess hvor de skaper musikk sammen.

De danner seg erfaring med den andre part og tar aktivt valg basert på om samarbeidet var vellykket, så går de videre og samarbeider i flere situasjoner sånn at en relasjon er i ferd med å dannes. De vektlegger også at de skal utfylle hverandre. For å finne ut av om en annen part utfyller seg, trenger de å bli kjent, vite hverandres styrker og svakheter for å få til et samarbeid som gir gjensidig nytte for de involverte, noe som er i tråd med *sosialisering* som styringsmekanisme. Det er gjennom *sosialisering*, *samskaping* og tette relasjoner de har opparbeidet seg markedsinnsikt til å kunne *utforske* nye muligheter og dermed *radikalt* endret bedriftens forretningsmodell.

«Relasjoner oppstår, ofte basert på personlighet, kjemi og at man «klikker».» forteller daglig leder.

I forkant av hver låtskrivercamp forteller daglig leder at de; «Snakker med alle deltakere på forhånd av campene, gjør dette for å skape en god følelse hos deltakerne og for å bli kjent med dem». I denne sammenhengen her representerer uttalelsen bedriftens måte å *sosialisere* med kundene allerede før de kommer på campene, på denne måten erverver de nyttig markedsinnsikt som brukes i bedriftens utviklingsarbeid og forberedelser til campene.

Insentiv- og overvåkingssystem – forretningsorientert tilnærming

Musikkbransjen er preget av rettigheter og prosentvist eierskap til den musikken som blir laget. Dette er det nasjonale og internasjonale tredjeparts organisasjoner som tar av seg fordelingen av midlene som genereres av musikken. Mye er standardisert, men det er også rom for forhandlinger om eierskap brøken mellom de ulike aktørene. Når denne er bestemt, har hver part et insentiv til å gjøre en god jobb – desto større den totale potten blir, jo bedre betalt får den enkelte ut fra sin eierdel i prosjektet. Bedriften har derimot ikke egne *insentivsystemer*, og det kommer klart frem at de er hovedsakelig er motivert av å jobbe kreativt og samarbeide med andre for å skape musikk. Det er den indre motivasjonen som er drivende for dem.

De oppgir også at de også kan ha samarbeid som er mer preget av en avtale og motivert av å få betalt for en jobb. Denne formen for relasjoner er imidlertid et mindretall av de relasjoner de inngår, og noe som er av avgrenset og kortere art. Denne formen for relasjon stemmer over ens med Heide og Wathnes (2006) poeng om *insentivsystemer*, hvor ønsket atferd blir belønnet. De utfører en avtalt jobb og får betalt for arbeidet, og dette er hva som er drivende for noen av jobbene de tar. Denne formen for relasjon er det imidlertid et mindretall av oppgir daglig leder.

Som nevnt tidligere er det andre tredjeparts aktører som ivaretar rettigheter til musikken, og her ligger det en automatikk. Sånn at mye av kontrollen blir ivaretatt av andre utenfor relasjonen. Daglig leder oppgir imidlertid at de er opptatt av kvalitet i samarbeidspartnerne, og at disse gjør sin del av jobben. Sånn at i det minste har de en subjektiv vurdering av hva den andre parts del av arbeidet som blir utført er. Ut over dette oppgir de også at de stoler på at den andre part holder sin del av avtalen.

4.1.4 Oppsummering

Undersøkelsen har avdekket at case 1 har utstrakt samarbeid med andre i utviklingen av bedriften og sitt tilbud. Deres formål med samarbeidet når det kommer til utvikling har både fokus på å *utnytte* eksisterende muligheter, men også *utforske* nye muligheter. De har med andre ord en *dualistisk* tilnærming til sitt utviklingsarbeid. Deres store mål er imidlertid *radikale forbedringer* som skal være med å sette preg på den nisjen de opererer i innenfor sin bransje, ved å *utforske* nye muligheter å gjøre ting på. Totalt sett viser bedriften gjennom intervjuer og samtaler at de har en tilnærming til relasjon som hovedsakelig er preget av å være en *venn* med samarbeidspartnerne sine. I sine relasjoner er tillit og det at de involverte gjør sin del av jobben viktig. Denne tilliten vil kunne være avgjørende når de skal bygge opp langsiktige relasjoner med sikte på å utvikle bedriften i samarbeid med den andre part.

De oppsøker mulige samarbeidspartnere med sikte på å etablere relasjoner, dette er eksempel på *seleksjon*. De forteller også om negative hendelser hvor en kunde/samarbeidspartner har hatt en væremåte som ikke sammenfaller med deres måte å arbeide på og hvordan de ønsker at samarbeidet skal være. På bakgrunn av negative hendelser har de da valgt å kutte denne relasjonen, sånn at i denne sammenhengen har *seleksjon* og *sosialisering* blitt brukt til å avslutte et samarbeid før de etablerte en videre relasjon. Det kan imidlertid også diskuteres i denne sammenheng om case 1 er et fullt ut *vennlighetsinn* til samarbeid, eller om det også er mer forretningsorientert; bedrift og samarbeidspartnere er opptatt av å skape, være kreative og at det er dette som er det drivende for dem. Det ligger imidlertid til grunn sterke *insentiver* for at prosessen skal foregå mest mulig effektivt. Betalingen de begge får av sluttresultatet/musikken er prosentvise rettigheter, sånn at begge parter er interesserte om at prosessen skal foregå effektivt sånn at de kan få betalt. Desto bedre og mer effektiv jobb de legger i samarbeidet, jo større inntekter kommer rettighetene til å betale for seg. Dette er et betraktning som bedriften ikke selv har tatt opp, men er allikevel noe som er vanskelig å komme utenom i den her sammenheng. Det viser seg nemlig at bedriften også gjennom å bruke *insentivsystemer* i enkelte sammenhenger og relasjoner at de inntar en *forretningsorientert* rolle. Dermed viser case 1 at de har *dynamiske evner* til å veksle mellom ulike tilnærminger til relasjoner, men også til å bruke ulike mekanismer til både å velge ut egnede parter til å inngå en relasjon med. Dette viser at bedriften inntar ulike relasjonsroller til ulike samarbeidspartnere, noe som også er å anbefale (Johnson & Selnes, 2004; Normann & Ramírez, 1993). Mekanismene blir synlig gjennom hvordan de siler ut aktører som ikke egner seg til videre samarbeid og relasjon, og at de forsterker den relasjonen som allerede er etablert gjennom *sosialisering*. Det kommer også frem at det er de *vennlighetsinnete* relasjonene de har etablert, og sitt nettverk som de hovedsakelig bruker i sitt utviklingsarbeid gjennom *proaktive metoder* i form av samskapingsmekanismer. Gjennom *sosialisering*, *samskaping* og tette relasjoner er de i stand til å erverve seg nødvendig kunnskap og lærdom til å kunne *utforske* nye muligheter.

4.2 Case 2

Dette er en 8 år gammel bedrift med 18 ansatte. Gründeren er fortsatt hovedeier og daglig leder. Case 2 er en IT-bedrift som tilbyr tjenester basert på andre tilbyderes software-, og hardware-løsninger. De kjøper sine software-løsninger gjennom en annen part, som de selger videre til sine egne kunder i ulike pakker med ulikt servicenivå. De opererer nasjonalt, og har et vidt spekter av små og mellomstore bedrifter som kunder.

Visjonen deres er «*Vi jobber for å gjøre IT enklere ved å levere produkter og tjenester som har behov for. Ved å jobbe med kunden skal vi sørge for at løsningen som leveres er tilpasset bedriftens behov og kunnskapsnivå*». De har med dette et sterkt kundefokus, og tilbyr løsninger som gjør at kundene kan konsentrere seg om sine kjerneaktiviteter. Løsningene bygger dermed på at kundene outsourcer deler av nødvendig IT-drift til case 2. De har bygget opp en rekke relevante støttetjenester rundt tredjeparts software- og hardware-produkter som kundene kan velge å bruke. Det er disse tjenester og løsninger de tilbyr som gjør bedriften i stand til å skille seg ut fra andre konkurrenter, og som skaper en lønnsom kundemasse. I utgangspunktet leverer de sine tjenester og produkter med minimal fysisk interaksjon, det aller meste er nettbasert. Kunder som ønsker det, og situasjoner hvor det kreves fysisk interaksjon for å levere tjenester til ønsket kvalitet, får et sånt tilbud.

4.2.1 Hensikt med utviklingsarbeidet – utforske vs. utnytte

Utviklingsarbeid er noe som står høyt på agendaen til daglig leder og bedriften. Fornyning, og det å bli bedre er et kontinuerlig arbeid som aldri stopper uttaler daglig leder. Han er opptatt av utvikling «24/7», både når det gjelder enkeltelementer og helheten for å hele tiden bli bedre. De ser en rekke samfunnsmessige endringer som på bakgrunn av relevant teknologisk utvikling finner det nødvendig å følge med på. Endringene skjer hele tiden, og fører med seg muligheter og utfordringer for bedriften. Daglig leder forteller at det kreves å ta kontinuerlig grep for å møte disse endringene og utfordringene de fører med seg. Det meste av dette utviklingsarbeidet er markedsstyrt og basert på trender og teknologisk utvikling. Helt konkret jobber de med en rekke basisprodukter som en «grunnmur», her tester de ut nye produkter som kommer for å holde seg relevant. Rundt disse basisproduktene, tilbyr de støttetjenester hvor deres kompetanse blir utnyttet til å skape verdier. Som daglig leder selv uttaler; «*kunnskap er makt*», dette understreker betydningen av kunnskap, sammen med «*data som er gull*». Data handler i bunn og grunn om store mengder informasjon, og informasjon henger igjen tett sammen med kunnskap. Spesielt når bedriften skal benytte seg av data, skape verdier av det, så vil den være nødt til å ha evne til å gjøre denne dataen om til kunnskap for å nyttiggjøre seg av den. Selv om ikke daglig leder selv har vært inne på det så er det helt opplagt at bedriften også har evnen til å lære fra denne informasjonen (Kang et al., 2007; Levinthal & March, 1993), og har evne til å omforme den til

kunnskap og reelle muligheter som bedriften kan utnytte – helt i tråd med Cohen og Levinthal (1990), Kohli og Jaworski (1990), og Narver og Slater (1990).

Case 2 har ikke nedtegnet store detaljerte strategiske planer, de gjør ikke dette på grunn av den store endringstakten de opplever i markedet. Strategien er derimot dynamisk og basert på at de skal ha «..teft og ha nese for å se hva som rører seg og trengs.», dette er i samsvar med Teece et. al. (1997) når det kommer til at bedriften trenger å ha dynamiske ferdigheter og evne til å tilpasse seg de skiftende markedsforholdene den opererer i. De har rutiner og systemer for å overvåke markedet, og er tett på sine kunder og samarbeidspartnere for å fange opp trender og muligheter. Dette er blant annet rutiner for tilbakemeldinger fra kunder, hvor bruk av teknologiske løsninger som gjør det lett for begge parter. Dette er *reaktive metode*. Det gjelder å se muligheter sier daglig leder, «*Muligheter kan oppstå hvor som helst*». Ut av disse mulighetene er dagligleder opptatt av å skape goder for flere involverte parter – bedriften, ansatte og kunder. De følger med i ulike kanaler, deltar på møter og konferanser for å være i kontakt med markedet og oppdage muligheter. Daglig leder fremhever også at han har en ledergruppe som «*har teft og ser muligheter*». På den ene siden kan det virke som bedriften har en noe passiv og *reaktiv* tilnærming til strategi, hvor de overlater utviklingen til markedet og de tilpasser det eksisterende – *utnytter* – til det som oppstår. På den annen side kan det også argumenteres for at de er *proaktive* i det å oppsøke informasjon og ser etter nye muligheter – *utforsker*.

Nylig har bedriften ervervet seg et nytt styringsverktøy til å ta i bruk i større prosesser og prosjekter. Verktøyet gir mulighet for å i langt større grad standardisere arbeidsprosesser, være mer effektive og sikre kvaliteten i hva de gjør. Dette innebærer å *utnytte* eksisterende muligheter (O'Reilly & Tushman, 2011), bli bedre på hva bedriften allerede gjør og dermed gjøre *inkrementelle forbedringer* (Norman & Verganti, 2014). Slater (1997) fremhever også betydningen av å kontinuerlig forbedre bedriftens rutiner og gjøremål.

Det er også klart at bedriften jobber med å maksimere effektiviteten til bedriftens kundeverdiskapende aktiviteter (S. Slater, 1997), daglig leder trekker spesielt frem et eksempel: På bakgrunn av den teknologiske utviklingen hvor datakraften stadig øker og prisen faller, så er bedriften i stand til å stadig tilby sine kunder et bedre produkt til en lavere pris. De øker kvaliteten på sitt produkt, samtidig som prisen på produktet isolert sett blir lavere for kundene. For å få til noe sånt, er de nødt til å hele tiden følge med på utviklingen og løpende ta i bruk ny teknologi. Daglig leder utaler selv at de «*ikke har råd til å ikke teste nye ting*». Dette betyr at de ser en direkte besparelse og inntjening på å investere i ny teknologi, noe som også er helt i tråd med deres store fokus på *inkrementelle forbedringer*.

Et annet interessant tema daglig leder har tatt opp i løpet av samtalene er hva han kaller «*sweet spot*», og det å være «*nok*», være «*god nok*», «*smart nok*». Man trenger ikke «*sløse*» ved å være best mulig på alt. Poenget er at bedriften trenger å finne det punktet som tilfredsstiller kundene i tilstrekkelig grad til at de er fornøyde med bedriften og ikke velger å gå til andre konkurrenter. Et annet sentralt poeng

som daglig leder understreker er at «*nok, ikke er statistisk*». Selv om bedriften har definert det nivået den skal ligge på, med en definert kvalitet, så må bedriften hele tiden tilpasse nivået slik at den er i stand til å møte kundenes stadig økende forventninger. Igjen er det tydelig at hovedfokuset til bedriften er på *inkrementelle forbedringer* – de ønsker å *utnytte* de eksisterende mulighetene de har.

4.2.2 Samarbeidsformer – proaktive vs. reaktive

Case 2 er grunnleggende positivt innstilt til samarbeid. Daglig leder uttaler: «*Samarbeid kan skje på alle områder, så langt det ikke går negativt utover oss selv.*». Han sier også at de ikke avviser et mulig tilbud om samarbeid før de forstår hva tilbudet dreier seg om. Denne innstillingen reflekteres også i hvordan de ser på samarbeidspartnere ved at konkurrenter også kan være samarbeidspartnere: «*For eksempel Microsoft er både leverandør, konkurrenter og samarbeidspartner.*».

For daglig leder handler samarbeid om å se muligheter, samt at det må føre til en fordel for de involverte partene. Daglig leder nevner flere ganger i løpet av intervjuet at dette samarbeidet er noe som krever innsats fra de involverte partene, denne innsatsen er noe som er nødvendig for at flere parter skal se mulighetene og oppleve det som verdifullt. Bedriften er også opptatt av et stort nettverk, og skape verdier for nettverket og mulige nettverkseffekter ved deltakelse.

Bedriften leverer sine produkter og tjenester i direkte interaksjon med sine kunder, enten ved fysisk tilstedeværelse, eller ved å ikke være fysisk til stede, i disse tilfeller over telefon og video-møte. Denne interaksjonen er typiske *co-creation* øyeblikk hvor bedrift og kunde, møtes i en *joint-sphere* hvor de begge har mulighet til å påvirke utfallet av interaksjonen og opplevelsen av verdi (Grönroos & Voima, 2013). Det er også tilfeller hvor bedriften opererer inne i det som tradisjonelt er *customer-sphere* i kundenes egne lokaler hvor bedriften er inne i kundenes systemer og bedriver service, support, oppdateringer uten/med begrenset deltakelse av kunden.

Daglig leder forteller også om en samarbeidspartner som gjorde mye galt, hvor de ble nødt til å avslutte samarbeidet. Dette er et eksempel på *co-destruction* (Echeverri & Skålén, 2011), der hvor samskapingen ender negativt for hva de involverte prøver å oppnå. Allikevel trekker daglig leder frem positive effekter som at dette var noe som de lærte utrolig mye av. Det å trekke lærdom ut av de møtene bedriften har med ulike samarbeidspartnere er sentralt i dens utvikling. Denne formen for lærdom er basert på bedriftens eksisterende tilbud, sånn at kunnskapen og lærdommen bedriften har tilegnet seg, er tett knyttet opp mot eksisterende kunnskapsbase som kan brukes til utvikling i form av å *utbedre*.

4.2.3 Tilnærming til samarbeid – vennligsinnet vs. forretningsorienterte

Case 2 har stort fokus på kunden, noe som kommer tydelig frem i deres visjon og gjennom intervju og samtaler som har blitt gjennomført med dem. De strekker seg langt for å tilfredsstille kundene, men som daglig leder utaler er det «*viktig å ikke gå i tap på enkeltkunder*». Relasjonen er dermed økonomisk betinget, samtidig som de utaler at de ønsker å løfte kunden og har et ansvar overfor den. De understreker også at de er forsiktige med å dele informasjon eksternt, dette begrunnes med at «*data er gull*» og noe som må bevares internt for å verne om sin konkurransefordel. Hvis samarbeidet og relasjonen står på stedet hvil og ikke fører noe sted videre uten noen form for fordel, bør denne avsluttes oppgir daglig leder. Dette gjøres etter grundige avveininger av daglig leder, ved å stille seg spørsmål om samarbeidet skal bli bedre. Slik evaluering bygger ofte på at bedriften går tilbake til utgangspunktet og ser på hvorfor de opprinnelig ønsket å samarbeide, deretter tar de stilling til om relasjonen skal bevares, endres, eller avsluttes for å gå videre med gjennomføring av passende tiltak. Eventuelle tap ved en feilslått relasjon for bedriften tas i felleskap, ingen enkeltansatt får skyld.

Seleksjon og sosialisering – vennligsinnet tilnærming

Under intervjuet kommer det ikke frem noe som antyder at bedriften velger ut noen av sine kunder. Senere ved direkte oppfølgingsspørsmål så avkrefter daglig leder at de bedriver noen form for *seleksjon* av kunder. Dermed er det kundene som oppsøker bedriften. Daglig leder er opptatt av at kundene skal være fornøyd og de legger ressurser i å skape lojale kunder som ikke forlater bedriften. Daglig leder fremhever at fokus på kundetilfredshet baserer seg på at de erfarer «*det er bedre å forbedre eksisterende kunder, siden det er mye dyrere å skaffe nye*». De er også opptatt av at et samarbeid skal gagne alle parter, og at de involverte partene er nødt til å legge inn en innsats selv for å få noe ut av det. Dette viser at de er opptatt av rettferdighet, men som de selv utaler så oppstår fullstendig likevekt sjeldent. De er opptatt av å tilfredsstille kundene sine, og vil at disse skal være fornøyd. På dette viset søker de å kjenne til sine kunders ønsker og behov. Det nødvendige samarbeidet for å erverve denne innsikten, virker hovedsakelig å være tuftet på forretningsmessige prinsipper og hensyn. Bedriften viser at de bryr seg om, og tar vare på sine kunder, men noen direkte utpreget bruk av *soialiseringssystemer* benytter de seg i mindre grad av. Isteden kan det argumenteres for at de gjennom *insentiver* og *overvåkingssystemer* tiltrekker seg nye kunder, og for å styre sine eksisterende kunder til ønsket atferd.

Insentiv- og overvåkingssystem – forretningsorientert tilnærming

Case 2 opererer med både interne og eksterne *insentivsystemer*. Internt har de et prestasjonsmålingssystem hvor de gir bonus til de ansatte basert på bedriftens resultat, denne deles likt mellom alle ansatte. Mens eksternt følger de også et prestasjonsmålingssystem basert på omsetning, som gir kunder bonus ut fra hvor stor omsetning de genererer hos bedriften.

De relasjonene de etablerer er formaliserte gjennom fastsatte avtaler, hvor hva de skal levere er tydelig definert. Daglig leder trekker i likhet frem Kang et al. (2007) frem felles forståelse som viktig. Felles normer og regler formalisert gjennom avtaler er med å regulere samarbeidet, deretter må de forsikre seg om at noen ikke handler på måter som ikke er i henhold til avtale. I sånne situasjoner blir *forpliktelsen* ovenfor avtalen og ikke nødvendigvis ovenfor bedriften i seg selv. Et sterkt avtaleverk er også noe som krever større transaksjonskostnader for å sette opp, og for å komme seg ut av siden det er blitt investert tid og ressurser i en omfattende avtale. Bedrift, kunde og samarbeidspartner kan derfor bli værende mer på grunn av høye kostnader ved å gå ut av en relasjon, de gjør en vurdering av fordeler og ulemper og baserer forpliktelsen ut fra det (Gustafsson et al., 2005). Denne vurderingen er en form for kalkulativ «kost – nytte» avveining/*forpliktelse*, som er førende for bedriften når den vurderer sine relasjoner (Heide & Wathne, 2006). Internt har bedriften retningslinjer for hvordan de skal forholde seg til kundene, og de er selektive i hvilke ansatte som har myndighet til å etablere relasjoner. Dette gjøres for å forsikre seg om at det ikke er noen som handler ut fra hva som ikke er ønsket atferd, sånn at retningslinjer ikke blir fulgt.

Når det kommer til *overvåkningssystem*, og hvordan bedriften kontrollerer at de avtaler som er inngått blir holdt, så knyttes dette både opp mot atferd og resultat forteller daglig leder. Det som avtales, dokumenteres for å ha kontroll. De er opptatt av å skape gjensidig nytte, og som daglig leder spør «*Hva er nytten hvis mål ikke nås?*». Uttalelsen viser at bedriften er opptatt av kontroll, at fastsatte avtaler og mål skal nås. Dette er også i tråd med hva Heide og Wathne (2006) trekker frem som en mekanisme for å tiltrekke seg og beholde *forretningsorienterte* kunder.

Daglig leder trekker frem eksempler på større kunder de har, hvor det er store krav til bedriften som leverandør av IT-tjenester. Gjennom slike kunder blir også bedriften selv underlagt et omfattende kvalitet- og kontrollregime. I disse relasjonene blir derfor enkle operasjoner til større prosesser for å oppfylle fastsatte krav og spesifikasjoner. Dette er tydelig en kunde som bedriften har brukt mye tid og ressurser på, og et eksempel på en relasjon det vil koste mye å bryte. Denne relasjonen er en tydelig *forretningsorientert* rolle.

4.2.4 Oppsummering

Undersøkelsen har avdekket at case 2 (tabell x) har et utstrakt samarbeid med andre når det kommer til å utvikle bedriften. Deres formål med samarbeidet er hovedsakelig *inkrementelle forbedringer*, ved at de stadig *utnytter* sitt tilbud og bedriftens eksisterende muligheter. Samtidig har bedriften også en *proaktiv* tilnærming til å oppdage muligheter i markedet, noe som tyder på en noe mer *utforskende* tilnærming. Allikevel er det kontinuerlig forbedringer, dynamisk tilnærming hvor bedriften reagerer på hva markedet bestemmer kjennetegner i hovedsak deres utviklingsarbeid. Altså; *inkrementelle* forbedringer basert på å utnytte det eksisterende.

Deres tilnærming til relasjoner er hovedsakelig preget av å være *forretningsorientert*. Det kommer tydelig frem at case 2 benytter seg av mekaniser som *insentiv* og *overvåking* i relasjonene de har til andre. Som Heide og Wathe (2006) skriver, er dette noe som er typisk for å tiltrekke og danne relasjon til *forretningsorienterte* kunder, de belønner ønsket atferd basert på prestasjonsmålinger og bruker derfor *insentiver* og *overvåkingsmekanismer* aktivt som styringsverktøy.

4.3 Diskusjon

Arbeidet med studiet har avdekket at de to casebedriftene har ulike formål med utviklingsarbeidet. Den ene er hovedsakelig preget av *utforskning*, mens det andre hovedsakelig *utnytte* eksisterende kompetanse og muligheter. Samtidig har de også har ulik tilnærming til relasjoner. Begge bedriftene har likevel utstrakt samarbeid med andre, og de har til felles at de bruker den lærdommen de får gjennom sine samarbeid, i sitt arbeid med å utvikle bedriften. Videre skal vi nå se på hvordan bedriftenes formål med utviklingsarbeid legger føringer for hva slags tilnærming de har til relasjoner. For å tydeliggjøre sammenhengene her og strukturere diskusjonen tar studiet igjen bruk av Heide og Wathnes (2006) styringsmekanismer når det kommer til relasjonsroller: *Seleksjon, sosialisering, insentivsystemer, og overvåkingssystem*, for å påvise om bedriftene har en tilnærming preget av å være *vennlighetsinn* eller *forretningsorientert*. Samt at tilnærmingen blir knyttet til det overordnede formålet med bedriftens utviklingsarbeid – *utbedring* og *utforskning*. Samt hvilken metodikk de tar i bruk – *proaktive*- og *reaktive* metoder – ovenfor sine samarbeidspartnere.

Kombinasjon av formål, tilnærming, og metoder			
		Tilnærming til samarbeid	
		Vennlighetsinn	Forretningsorientert
Hensikt med utviklingsarbeid	Utforske	Case 1 Proaktive	Ingen funn
	Utnytte	Case 1 Proaktive og reaktive	Case 2, case 1 Proaktive og reaktive

Tabell 6. Kombinasjon av formål, tilnærming og metoder

Diskusjon blir presentert i tre avsnitt basert på den kombinasjonen av tilnærming til samarbeid og hensikt med utviklingsarbeid som har blitt funnet i casebedriftene: *Vennlighetsinn utforskning, vennlighetsinn utnytting, og forretningsorientert utnytting*.

Studiet har ikke avdekket en kombinasjon som tilsvarer *forretningsorientert utforskning*. I løpet av diskusjonene med de andre kombinasjonene blir det derimot argumentert for hvorfor en sãnn type kombinasjon vil kunne være lite hensiktsmessig for en bedrift å forfølge.

4.3.1 Vennligsinnet utforskning

Ved hjelp av *seleksjon*, velger bedrifter selv hvem de ønsker å samarbeide med og inngå relasjoner til. Dette vil legge føringer for hvordan bedriften er i stand til å jobbe med å utvikle seg. Hva som er formålet med utviklingsarbeidet sitt, vil ha betydning for hvor avhengig bedriften er av å velge hvilke aktører den kan etablere relasjoner til. Denne studien har gjennom case 1 vist at ved å benytte seg av *seleksjon*, kan bedriften gå målrettet til verks for å oppsøke spesifikke aktører som kan hjelpe bedriften i å *utforske* nye muligheter når det kommer til å gjøre *radikale endringer/forbedringer*. Case 1 jakter hele tiden relevante nye aktører til nettverket sitt. Dette gjør de både ut fra egen overbevisning og motivasjon om å øke attraktiviteten til deres nettverk ovenfor andre, men også på grunn av markedsmessige forhold som gjør at bransjen er preget av høy turnover. Dette viser at en bedrift med et sånt ønske og i disse gitte omgivelser, ikke kan benytte seg av styringsmekanismer som passivt tiltrekker seg samarbeidspartnere som *insentiv-* og *styringsmekanismer*. Ved en indirekte rekruttering av samarbeidspartnere vil ikke bedriften selv ha kontroll over hvilke potensielle samarbeidspartnere som oppsøker de. Mer spesifikt har de ikke kontroll over hvilken kunnskap og kompetanse samarbeidspartnerne representerer, og dermed heller ikke hva slags innsikt bedriften kan erverve gjennom samarbeid. I beste fall/sannsynlig representerer denne innsikten allerede eksisterende kunnskap fra lignende bedrifter som sine eksisterende samarbeidspartnere.

Ved all type innovasjonsarbeid trengs det kunnskap, kunnskap til å *utnytte* eller kunnskap til å *utforske* (Levinthal & March, 1993; March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2011). Denne kunnskapen kan bedriften få som tidligere påvist gjennom samarbeid i ulike stadier og sfærer av verdiskapingen. Det som imidlertid vil være gunstig når bedriften skal *utforske* nye muligheter og jobbe med å skape *radikal innovasjon*, er at den vil trenge kunnskap som ikke allerede eksisterer i bedriften. For å få tilgang til denne kunnskapen vil det være nødvendig å ha kontroll over hvilke aktører som har den nødvendige kunnskapen, og selv kunne oppsøke disse for å lære og *utforske* med i et samarbeid.

Behovet for *seleksjon* og gevinsten ved at bedriften selv velger de aktørene den ønsker å samarbeide med, vil ikke være like stort når en bedrift skal *utbedre* det eksisterende som ved når den skal *utforske* nye muligheter. I så måte blir det da en diskusjon om hvor «ny» den kompetansen de erverver seg er; om den representerer *utforske* eller *utnytte*. Det som allikevel er sannsynlig, og ut ifra funn som er gjort på bakgrunn i studiet vil en bedrift med en *vennligsinnet* tilnærming til samarbeid benytte seg av styringsmekanismer som «tillater» bedrift og ansatte i langt større grad til å *utforske* nye muligheter.

Denne utforskningen skjer da i kraft av å ha en løsere strukturell føring som muliggjør en kulturell tilnærming hvor prøving og feiling, og eksperimentering er langt mer akseptert/sannsynlig.

Ved å gjennomgå *sosialiseringprosesser* kan bedriften etablerer en dypere forståelse og enighet i relasjonene til andre aktører. Gjennom *sosialisering* lærer de involverte aktørene om hverandre, de deler verdier, mål og regler (Heide & Wathne, 2006). Utviklingsarbeid krever innsikt og kunnskap, basert på denne innsikten og kunnskapen utvikler bedriften seg ut ifra hva som er formålet; *utnytte* eller *utforske*. For å oppnå denne innsikten og kunnskapen trenger bedriften kontakt med markedet/sine kunder (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Ut fra om det *er utnytte* det eksisterende eller *utforskning* av nye muligheter så trengs det som tidligere beskrevet ulik kunnskap. Kunnskap knyttet til eksisterende drift eller ny kunnskap som ikke allerede eksisterer i bedriften. *Utforskning* vil trenge ny kunnskap og forståelse, enn hva som nødvendig ved *utnytte* eksisterende tilbud.

Ut fra studiet har avdekket vil det være fordelaktig å sette av tid og ressurser til *sosialisering* som styringsmekanisme når bedriften ønsker å skape *radikal innovasjon* ved å erverve ny forståelse og kunnskap fra sine relasjoner til samarbeidspartnere. *Sosialisering* gjennom samarbeid med andre og hva Witell et.al.(2011) kaller *proaktive metoder* gjennom samskapingsprosesser vil ha sammenfallende egenskaper for å avdekke samarbeidspartnerens latente behov. Dette er noe som studiet har funnet støtte for, og som kan fungere for å utvikle bedriften i nye retninger. Case 1 har gjennom sin *sosialisering* i samskapingssituasjoner avdekket behov hos sine kunder og samarbeidspartnere som har gjort at de valgte å endre forretningsmodellen sin. Tette relasjoner og deling av informasjon og kunnskap krever på den ene side tillit mellom de involverte parter for at de skal åpne seg tilstrekkelig, på den annen side vil det bygge tillit når de involverte aktørene erfarer nytte av relasjonen. I situasjoner hvor bedriften trenger/ønsker å *utforske* nye muligheter, trenger de involverte parter å ha personlig tillit til de andre involverte for at de skal føle tilstrekkelig trygghet til å dele den varierte kunnskapen som er nødvendig, uten at de føler press til å følge formaliserte avtaler og krav (Kang et al., 2007). Dette samsvarer godt med case 1 sine tanker om å bygge personlige relasjoner basert på gjensidig tillit. Kreativitet og det å tenke nytt er med andre ord viktig, og det å ikke være redd for å feile (March, 1971), styringsmekanismer som *sosialisering* vil kunne legge til rette for den nødvendige tryggheten mellom de involverte aktørene. I det store og hele så handler *sosialisering* om å skape en ønsket kultur. I denne sammenhengen så handler det om å skape en innovativ kultur blant *vennlighetsinnete* samarbeidspartnere som sammen *utforsker* ny kunnskap og nye muligheter i omgivelser i endring. Case 1 har helt klart en kultur i bedriften hvor de ikke er redd for å eksperimentere og teste ut nye ting, ut ifra de funn som tidligere har blitt lagt har de heller ikke sterke strukturer på plass som hemmer denne kulturen.

4.3.2 Vennligsinnet utnytting

Funn basert på intervjuet med case 1 en viser også at de har strukturer i bedriften hvor de har fokus på å inkrementelle forbedringer ved å *utnytte* de eksisterende mulighetene de har til rådighet. Det å kunne *selekt*ere aktører å samarbeide med vil også kunne være fordelaktig når bedriftens formål er å *utnytte* det eksisterende ved å skape *inkrementell innovasjon*, men her er det ikke like nødvendig med helt ny kunnskap som ikke eksisterer i bedriften. Kunnskapen og den lærdommen som trengs er i et sånt tilfelle nært knyttet til den som allerede eksisterer. Bedriften vil trolig kunne komme langt ved allerede etablerte relasjoner, og med aktører som selv oppsøker bedriften for samarbeid på grunn av deres eksisterende tilbud. På den annen side vil det selvfølgelig være gunstig å kunne *selekt*ere samarbeidspartner når de for eksempel ønsker å lære av «best practise» i en bransje for å *utnytte* det eksisterende. I denne sammenheng trenger ikke nødvendigvis kunnskapen bedriften erverver å representere noe *radikalt* nytt, men en videreføring av allerede eksisterende kunnskap.

Når det nevnes at de tar kontakt med alle deltakere i forkant av hver låtskrivercamp for å *sosialisere* og bli kjent med dem, så fører dette til innsikt som hovedsakelig er basert på hvordan de kan gjøre oppholdet på campen bedre for deltakerne. Dette blir da et eksempel på *sosialisering* og *reaktive metoder* for å bli kjent med kunden som fører til bedriften *utnytter* eksisterende kunnskap og tilbud for å få til inkrementelle forbedringer. For å sette funnene opp mot Grönroos og Voimas (2013) stadier og sfærer i verdiskapingen så representerer dette *bedriftens produksjon* av verdiforslag i provider sphere, basert på markedsinnsikt de erverver om *kundens verdiskaping* ved hjelp av *reaktive metoder*. På selve låtskrivercampen går *sosialiseringen* med deltakerne over i en fase med *proaktive metoder* i *joint sphere*. Hva som blir utfallet på disse campene er avhengig av hvor sterk struktur og styrt disse campene utføres. En stram struktur og styrt prosess vil nok heller kunne representere en *samproduksjon*, og dermed mer representere bedriftens behov for å effektivisere egne interne prosesser og ressurser. På dette viset vil selve prosessen bli mer låst, noe som gjør at *inkrementelle* forbedringer er mer sannsynlig enn ved en løsere prosess som *samskaping* kan sies å representere. Ut fra at det er en gjensidig verdiskaping som foregår mellom bedriften og deres samarbeidspartnere hvor de begge utfolder seg kreativt i det å skape musikk vil jeg påstå at dette hovedsakelig er en *samskappings prosess*. Resultatet er *inkrementelt*, hvor det handler om å *utnytte* eksisterende ressurser i bedriften og de aktuelle samarbeidspartnerne for å skape ny musikk.

I henhold til Heide og Wathnes (2006) *vennligsinnete* relasjonsrolle, som er muliggjort gjennom styringsmekanismene *selektering* og *sosialisering* vil den kunne fungere fordelaktig når bedriften ønsker å *utnytte* dens eksisterende kunnskap og muligheter for å skape *inkrementell innovasjon*. Tette relasjoner hvor tillit til å dele kunnskap med sine samarbeidspartnere vil med dermed også være fordelaktig ved utviklingsarbeid hvor fokuset er å erverve innsikt og lærdom som er tett på allerede eksisterende kunnskapsbase til de involverte. På mange måter vil det kunne være lettere for involverte parter å dele og lære av hverandre når det er *inkrementelle* forbedringer som er målet. *Inkrementelle*

innovasjon representerer som tidligere nevnt langt mindre usikkerhet og risiko enn hva som er tilfellet ved *radikal* innovasjon. Målet ved denne typen utviklingsarbeid er langt tydeligere definert, og lettere for de involverte å vite hva slags kompetanse som bør deles for å få til et vellykket samarbeid.

4.3.3 Forretningsorientert utnyttning

Med *Incentivsystemer* kan bedriften skape ordninger som belønner ønsket atferd og/eller straffer uønsket atferd. For å få til dette må det også foregå en form for måling og kontrollfunksjon (se lenger ned). Det å belønne utviklingsarbeid er ikke nødvendigvis lett, og det kan være flere fallgruver forbundet med *incentivsystemer* som kan bidra til uønsket atferd blant ansatte og samarbeidspartnere hvis de er utformet på feil vis (Otley, 2003).

Det å bygge opp et belønningssystem for *radikal innovasjon* kan by på utfordringer. Siden det bedriften er ute etter ofte er ukjent før den starter arbeidet med det. Det blir derfor problematisk å måle og kontrollere, og dermed utløse en belønning. *Inkrementelle innovasjoner*, hvor bedriften på forhånd har et klarere bilde over hva som skal skapes og dermed også langt lettere å måle og kontrollere om de involverte har oppnådd hva som trengs for å utløse en belønning. Case 2 benytter seg av *incentivsystemer* for interne og eksterne belønning for å oppnå ønsket atferd og resultat i tråd med Heide og Wathnes (2006) poeng for denne styringsmekanismen. Et annet poeng når det kommer til belønning og arbeidet med innovasjon er at dette er prosesser blant mennesker som ikke nødvendigvis er opptatt og motivert av belønninger. Dette gjelder kanskje spesielt ved *radikale innovasjoner* hvor kreativitet og prosesser skilt fra den daglige drift og tilbud står sentralt. På den annen side er *inkrementell innovasjon* langt mer knyttet til eksisterende drift og tilbud, sånn at de kontinuerlige forbedringene som trengs vil være direkte knyttet til bedriftens resultat. Undersøkelsen har avdekket at bruk av bonusordning basert på bedriftens resultat er noe som brukes for å motivere de ansatte til å yte bedre. En sånn type bonusordning er lett å koble til et kontinuerlig forbedringsarbeid hvor bedriften *utnytter* eksisterende kunnskap og muligheter. En sånn type bonusordning ville ikke virket optimalt for å bygge opp under det å *utforske* nye muligheter som resulterer i *radikal innovasjon*. Sånne type prosesser er forbundet med store kostnader, usikkerhet og lange prosesser, noe som vil i hvert fall på kort sikt påvirke resultatet i bedriften negativt. Det vil være vanskeligere å sette konkrete måltall på noe som er forbundet med stor usikkerhet, og noe bedriften ikke engang vet hva er når det kommer til radikal innovasjon.

Belønning og straff gjennom et *incentiv og overvåkingssystem* er også noe som bygger opp under tillit og forpliktelser som er bygd på vurdering av konsekvenser, altså kalkulativ tillit og -forpliktelse. Som vi har vært inne på er det stor usikkerhet forbundet med å skape *utforske* og det å skape *radikale* forbedringer, noe som vil være vanskelig å gjøre gode vurderinger over konsekvenser. På den annen

side vil det å *utnytte* og skape *inkrementelle* forbedringer være langt lettere å vurdere konsekvensene av.

Overvåkingssystem handler om kontroll. Rigide systemer begrenser handlingsrommet, og legger føringer for hvordan de involverte skal/bør handle. Sånne systemer vil sette begrensinger ved utviklingsarbeid som handler om å *utforske* nye muligheter, når bedriften skal skape noe nytt så kan den ikke ha begrensninger på seg. *Radikale* forbedringer er som nevnt forbundet med stor usikkerhet, og bedriften vet ikke hvor eller hvordan den skal komme frem til det. Ved sånne tilfeller kreves det stort handlingsrom for å *utforske* ulike alternativer. Kontrollfunksjoner vil virke hemmende i sånne situasjoner. Når det kommer til det å *utnytte* det eksisterende, handler bedriften innenfor de kjente rammene og den har et klarere bilde over hva som er målet. I sånne situasjoner vil ikke kontroll virke motstridende på samme måte som ved *radikale* forbedringer. Kontrollfunksjonene kan også virke ledende i prosesser som handler om kontinuerlige forbedringer. I situasjoner hvor bedriften trenger å *utnytte* sine eksisterende muligheter og tilegne seg dybdekunnskap fra andre parter er det nødvendig med formaliserte relasjoner (Kang et al., 2007). I forkant av kontroll/overvåkingen ligger det en avtale til grunn, og det er ut ifra denne at *overvåkingen* og kontrollen skjer etter gitte premisser. Ut fra hva Kang et al. skriver og hvordan case 2 benytter seg av klare formaliserte relasjoner samtidig som deres utviklingsarbeid er preget av et kontinuerlig forbedringsarbeid. Så kan det tyde på at sterke strukturelle styringsmekanismer som en *forretningsorientert* rolle representerer vil være fordelaktig i situasjoner hvor *utnytting* er formålet med utviklingsarbeidet, mens hemmende hvis det er *utforskning* som er formålet. Som daglig leder for case 2 utaler seg om «hva er nytten hvis mål ikke nås?», dette viser at bedriften er opptatt av mål og at det ligger en kontrollfunksjon/*overvåkingssystem* til grunn for å kontrollere om målet nås. Det er grunn til å tro at et sånt fokus på å nå mål kombinert med bedriftens *insentivsystem* basert på bedriftens resultat vil styre og motivere de ansatte til å yte godt. Samtidig vil de nærmest «automatisk» søke *inkrementelle* forbedringer og *utnytte* sine eksisterende muligheter og ressurser i sitt daglige gjøremål for å nå mål og utløse bonus utbetaling. Det at det er en felles bonusordning vil gjøre at dette blir et felles prosjekt og felles innsats som favoriserer samarbeid på tvers i bedriften.

5 Konklusjon

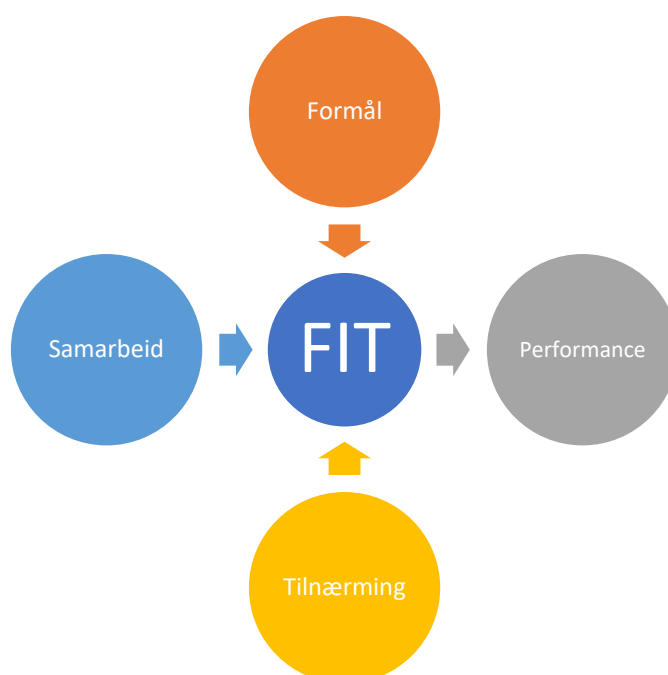
Hvordan bedrifter jobber med å utvikle seg i skiftende omgivelser er avhengig av hva som er deres formål med utviklingen. Enten de ønsker å jobbe med *inkrementelle* forbedringer ved å *utnytte* sin eksisterende kunnskap, tilbud og markedsmuligheter. Eller om de ønsker å jobbe med å skape *radikale* forbedringer ved å *utforske* ny kunnskap og markedsmuligheter så legger dette føringer for hvordan bedriften forholder seg til eksterne samarbeid. I denne sammenhengen så fokuserer denne oppgaven på de strukturelle og kulturelle føringer i bedriften som påvirker dens samarbeid. Disse føringene setter bedriften i stand til å inngå ønskede relasjoner gjennom de metoder den tar i bruk og den tilnærmingen den har til samarbeid for å muliggjøre ønsket utvikling. Tilnærming til samarbeid gjøres gjennom styringsmekanismer som muliggjør enten *vennligsinnete* relasjoner som favoriserer *kulturelle* mekanismer, eller gjennom *forretningsorienterte* relasjoner hvor *strukturelle* mekanismer er å foretrekke.

Ved å ta i bruk styringsmekanismer som *seleksjon* og *sosialisering* som muliggjør *vennligsinnede* relasjonsroller kan bedriften skape en kultur og bygge opp sosiale normer i relasjonen til andre som muliggjør den sterke tilliten og forpliktelsen som er nødvendig for at utviklingsarbeidet skal være vellykket. Gjennom *proaktive metoder* for samarbeid i form av *samskaping* vil denne tilliten forenkle og muliggjøre deling av kunnskap som kan føre til læring som bedriften kan nyttiggjøre seg av når den skal skape innovasjon. *Samskaping* vil derfor kunne være en måte å senke kostnadene ved utviklingsarbeidet ved at bedriften ikke trenger å gjøre all jobb og erverve nødvendig kunnskap på egenhånd. Denne studien har i tillegg vist at riktig tilnærming til samarbeid vil kunne gjøre *samskapingen* mer effektiv. Dette skjer ved at bedrift og dens samarbeidspartner har kompatible utviklingsroller, hvor samme syn på samarbeid og felles normer bidrar til å skape et samarbeid som regulerer seg selv. På den annen side vil inkompatible roller føre til at den nødvendige sterke tilliten og forpliktelsene ikke bygges opp, og de begge inntar en forretningsorientert rolletilnærming til samarbeidet (Heide & Wathne, 2006). Begge partene inntar dermed en kalkulativ tilnærming til samarbeidet, hvor *insentiv-* og *overvåkningsmekanismer* kan virke hemmende på kreative prosesser. Et rigid insentiv og overvåkningssystem vil kunne virke konserverende i relasjonen og utviklingsarbeidet. Denne konserverende effekten kommer i kraft at mål og overvåking gjerne blir utformet på bakgrunn av det kjente, mens innovasjon og da spesielt radikal innovasjon i langt større grad handler om det ukjente. Som tidligere nevnt er det langt vanskeligere å måle og styre det ukjente. Sånn at de måltall som blir satt er ofte basert på det kjente, belønning blir gitt for å nå de. De får en styrende effekt på de handlingene som blir gjort, og får de involverte til å handle innenfor de rammer som er gitt for å nå de mål som er satt (Otley, 2003). På dette viset kan et rigid insentiv og overvåkningssystem få en konserverende effekt på utviklingsarbeidet ved at det er vanskelig å *utforske* nye muligheter som er nødvendig for å skape radikal innovasjon.

Når den innovasjonen som skal skapes er mer inkrementell og dermed basert på dagens løsning og det handler om å utnytte det som allerede er kjent vil vennligsinnet relasjonsrolle kunne virke langt mer effektivt. Med et insentiv- og overvåkningssystem som støtter opp under kjente måltall og belønning blir gitt basert på det man med sikkerhet greier å forutsi når det kommer til utvikling vil helt klart kunne styre og motivere de involverte til å *utnytte* de eksisterende muligheter.

På bakgrunn av de funn som har blitt gjort så har jeg utarbeidet en modell (**Feil! Fant ikke referanse-kilden.**) for hvordan samspillet mellom formålet mellom bedriftens utviklingsarbeid, hvordan den samarbeider med andre, og tilnærming den har til samarbeidsrelasjoner. Ut fra studiet kan det ikke sies noe sikkert om kausalitet, allikevel har studiet pekt på noen sammenhenger som eksisterer mellom studiets tre hovedelementer i utviklingsarbeid. Modellen illustrerer samspillet mellom dem, og at for et godt resultat (performance) så kreves det en «riktig» sammensetning (FIT) mellom de tre hovedelementene. Hva denne sammensetningen er vil komme an på bedriftens ambisjoner (formål) til utviklingsarbeid, deres evne til samarbeide hensiktsmessig for å oppnå ønsket markedsinnsikt (samarbeid), og hvordan de ved hjelp av interne styringsmekanismer legger til rette for en hensiktsmessig tilnærming for hvordan den møter samarbeidspartnerne basert på strukturelle og kulturelle føringer (tilnærming) som tillater en relasjon for mest mulig effektiv innsikt basert på hva ønsket resultat (performance) er.

I dette studiet er ønsket performance at bedriften over tid lykkes med verdiskaping gjennom vellykket innovasjon. Hvilken grad av innovasjon, om den skal være *inkrementell* eller *radikal* vil påvirke hvordan samspillet og «blandingsforholdet» mellom hovedelementene ser ut til at den skal bli vellykket. Bedriftens ellers unike kjennetegn, egenskaper, samt dens omgivelser vil høyst sannsynlig også ha noe å si for «blandingsforholdet».



Figur 2. Konklusjon: Ønsket samspill for FIT og performance

6 Implikasjoner

6.1 Teoretiske implikasjoner

Studiet bygger videre på O'Reilly og Tushman (2011) teori om ambidexterity i bedrifter, og viser hvordan «proposition 2: Vision and values that promote a common identity but separate cultures» kan utarte i praksis. De har gjennom sin forskning påvist behovet for ulike strukturer og kulturer ut ifra formålet om å *utforske* og *utnytte*. Dette studiet bidrar til å fylle gapet om hvordan kulturelle føringer i form av Heide og Wathnes (2000, 2006) styringsmekanismer basert på *seleksjon* og *sosialisering* kan oppfordre til en eksperimentell og *utforskende* atferd, hvor søken etter ny kunnskap og muligheter er muliggjort. Mens ved styringsmekanismer basert på *insentiver*- og *overvåking* har en sterkere strukturell føring hvor kulturen er mer preget av effektivitet, *utnytte* eksisterende kompetanse og muligheter er muliggjort.

Når det kommer til hvordan verdiskapingen og samarbeidet vil se ut ved hjelp av de metoder bedriften tar i bruk så vil også relasjonsrollene og hva som er hensikten med utviklingsarbeidet ha betydning. En samarbeidspartner med et helt annet hensikt med utviklingsarbeidet, bruk av samarbeidsmetoder, og/eller tilnærming til samarbeid vil kunne påvirke bedriftens prestasjoner når de kommer til verdiskaping basert på innovasjon.

6.2 Praktiske implikasjoner

For bedrifter som allerede har et aktivt forhold til innovasjon og utviklingsarbeid vil dette studiet bidra til å bedømme om deres tilnærming til samarbeid med andre har egnet form for den hensikten de har for sitt utviklingsarbeid. Ut fra studiets funn kan det tyde på at hvordan bedriftens strukturelle og kulturelle egenskaper er utformet, har betydning for bedriftens evne til å enten *utnytte* sine eksisterende muligheter, og/eller *utforske* nye muligheter. På den ene siden vil de strukturelle egenskapene ved bedriftens styringsmekanismer ha betydning for deres evne til å tilegne seg nødvendig kunnskap til å utbedre bedriften sin i ønsket retning. På den annen side vil de kulturelle egenskapene også skape forhold i bedriftens som vil være gunstig til å *utforske* ny kunnskap for å skape helt nye muligheter for bedriften. Sentralt i dette står samarbeidet med andre og hvordan de har evnen til å lære fra disse for å oppå ønsket formål med utviklingsarbeidet. Samarbeid vil være gunstig uavhengig av tilnærming bedriften har til relasjoner og det formålet den har med utviklingsarbeidet. Studiets funn kan gi bedrifter innspill til hva som kan endres i bedriften for at den lettere kan oppnå sine mål med utviklingsarbeidet, sånn at ønsket innovasjon kan muliggjøres for at bedriften skal være relevant for eksisterende og fremtidige kunder. Ved å bygge systemer for kunnskapsstyring kan kunnskap gå fra å være menneskelige ressurser til å bli en integrert del av bedriftens ressursgrunnlag

(Lloria, 2008). Ut ifra dette kan bedrifters tilnærming til relasjoner, og valg av styringsmekanismer bli en del av nødvendige systemene for kunnskapsstyring. Alt etter hva slags kunnskap – ny eller tett på eksisterende – bedriften trenger i sitt utviklingsarbeid.

7 Begrensninger og videre forskning

7.1 Begrensninger i studien

Studiet og de funnene som har blitt gjort har begrensninger i form av et begrenset datagrunnlag. Funnene er basert på rikholdig beskrivelse av to case, funnene representerer de enkelte bedriftene og den konteksten de opererer i. Samtidig har forberedelser, innsamling og analyser blitt gjort etter prinsipper for å sikre *overførbarhet*, *pålitelighet*, *bekreftbarhet* og *troverdighet* for andre bedrifter og forskere som arbeider med innovasjon kan ta stilling til de funn som har blitt gjort. Videre forskning vil være nødvendig for å kunne styrke funnene. Studiet er hovedsakelig forankret i hva bedriftslederne selv rapporterer om egne synspunkter og erfaringer, det kan selvfølgelig være at dette er et kunstig positivt bilde av virkeligheten. Sånn at hvis studiet hadde inkludert flere aktører fra bedriftene, så kan det tenkes at resultatet kunne vært annerledes når det kommer til hvordan bedriften faktisk arbeider med utvikling, og hvordan den samarbeider med andre. En ting kan være hva bedriftslederen selv forteller om bedriftens utviklingsarbeid og samarbeid med andre, mens det kan være noe helt annerledes det faktiske arbeidet utført av de ansatte. I denne forbindelse kunne det også vært av interesse og undersøkt kunden eller den samarbeidspartneren bedriften har en relasjon til for å undersøke hvordan denne erfarer bedriften for å kontrollere om hva bedriftslederne selv rapporterer er i samsvar med hva samarbeidspartneren selv erfarer.

En annen begrensning for studiet er jeg med den begrensede forskningserfaringen jeg har. Det har vært et utfordrende arbeid å skrive oppgaven alene. Valg av abduktiv metode har også vist seg å være utfordrende da dette ikke har vært en metodeform vi som studenter har blitt utsatt for i særlig stor grad. Den sirkulære arbeidsformen er noe som teoretisk har tiltalt meg, men som har virket utfordrende i praksis med å hele tiden være åpen for de endringer empirien måtte gi. Det å da gå tilbake, redigere, tilpasse teori og de valg man tidligere har tatt har til tider vært vanskelig å holde oversikt over. Sånn at det å ha oversikt over en skiftende helhet samtidig som man hele tiden må passe på at detaljene ikke blir motstridene har vært viktig. Flere ganger i løpet av studiet har det som tidligere har vært sentrale poenger og teoretisk viktig vist seg å ikke være spesielt relevant når det har kommet til empirien og analysene.

7.2 Videre forskning

Videre forskning kan ta utgangspunkt i dette studiet og undersøkt funnene blant et større antall bedrifter i ulik størrelse, bransje og kontekst. Ved å erverve dypere forståelse og et større utvalg kan

finne andre sammenhenger og detaljer som hva studiets to caser representerer. Flere kvalitative studier rundt hvordan bedriftens evne, vilje og syn på samarbeid og hvordan de organiserer seg for samarbeid når det kommer til innovasjonsarbeid vil være nyttig å utforske videre. En strategi her kan være å undersøke ulike bedrifter som skiller seg ut fra hverandre for å få en bredde i empirien. En annen strategi kan være å fokusere på mere like bedrifter for å erverve en dypere forståelse av de funn som blir gjort. Uavhengig av strategi vil det kunne være gunstig å fokusere både på likheter og forskjeller i empirien og respondentene.

Det vil også være å anbefale å undersøke de sammenhengene som har blitt påvist gjennom kvalitative metoder, ved hjelp av kvantitative metoder for å undersøke styrken i disse sammenhengene.

Siden studiet tar utgangspunkt i at den innsatsen bedriften legger ned i sitt utviklingsarbeid er for å holde seg relevant i eksisterende og fremtidige kunder, og anerkjenner kundens betydning som en aktiv part i dette arbeide. På bakgrunn av anerkjennelsen om kundens betydning vil det også være å anbefale å undersøke de funn som har blitt gjort ut ifra kundens egne erfaringer med samarbeidet med bedriften. Hvordan kunden erfarer vil dette kunne skille seg fra hva bedriftslederne erfarer.

Litteraturliste

- Aaker, D. A. (2012). Win the Brand Relevance Battle and Then Build Competitor Barriers. *California Management Review*, 54(2), 43-57.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.2.43>
- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter : om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Universitetsforl.
- Addis, M., & Holbrook, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), 50-66. <https://doi.org/10.1002/cb.53>
- Attali, J. (1985). Noise: The Political Economy of Music. *Manchester University Press*.
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39(4), 32-39.
<https://doi.org/10.2307/1250593>
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150912>
- Berry, L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. (Essay). *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85.
- Berry, L., Wall, E., & Carbone, L. (2006). Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience: Lesson from Marketing. *The Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43-57.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer relationship management : concepts and technologies* (3 ed.). Butterworth-Heinemann.
- Buurman, R. D. (1997). User-centred design of smart products. *Ergonomics*, 40(10), 1159-1169.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2013). *Integrated advertising, promotion, and marketing communications*. Pearson.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.
- Cova, B., Dalli, D., & Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, 11(3), 231-241. <https://doi.org/10.1177/1470593111408171>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11.

- Echeverri, P., & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351-373.
<https://doi.org/10.1177/1470593111408181>
- Elberse, A. (2010). Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels. *Journal of Marketing*, 74(3), 107. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.107>
- Erichsen, M. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Fagbokforl.
- Gasson, S. (2003). Rigor in grounded theory research: An interpretive perspective on generating theory from qualitative field studies. In M. Whitman & A. Wozzczyński (Eds.), *Handbook for Information Systems Research* (pp. 79-102). IGI Publishing.
- Grayson, K. (2007). Friendship versus business in marketing relationships. *Journal of Marketing*, 71(4), 121. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.121>
- Grönroos, C. (1994). Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10(5), 347-360.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964283>
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing : managing the service profit logic* (4th ed. ed.). Wiley.
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
<https://doi.org/10.1108/09564231111106893>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Gustafsson, A., Ekdahl, F., & Edvardsson, B. (1999). Customer Focused Product Development in Practise - A Case Study at Scandinavian Airlines System (SAS). *International Journal Of Service Industry Management*, 10(4).
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210>
- Haas, A., Snehota, I., & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial marketing management*, 41(1), 94-105.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.004>
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of marketing*, 58(1), 71. <https://doi.org/10.2307/1252252>

- Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2006). Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and a Research Agenda. *Journal of Marketing*, 70(3), 90-103. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.3.90>
- Hess, A. M., & Rothaermel, F. T. (2011). When are assets complementary? Star scientists, strategic alliances, and innovation in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 32(8), 895-909. <https://doi.org/10.1002/smj.916>
- Holbrook. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714-725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.008>
- Holbrook, & Hirschman, E. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Holbrook, & O' Shaughnessy, J. (1984). The role of emotion in advertising. *Psychology and Marketing*, 1(2), 45-64. <https://doi.org/10.1002/mar.4220010206>
- Holt, D. B. (2012). Cultural brand strategy. In I. V. Shankar & G. S. Carpenter (Eds.), *Handbook of marketing strategy* (pp. 306-317). MA: Edwar Elgar Publishing Inc.
- Homburg, C., Workman, J., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459-478. <https://doi.org/10.1177/0092070300284001>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54. <https://doi.org/10.2307/1251742>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00086-2
- Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: Conceptualization, implications and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182-205.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Abstrakt.
- Johnson, M., & Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*, 68(2), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.2.1.27786>

- Kang, S.-C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464060>
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1.
- Kortmann, S. (2015). The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity-Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 666-684. <https://doi.org/10.1111/jpim.12151>
- Kotlarsky, J., van Fenema, P. C., & Willcocks, L. P. (2008). Developing a knowledge-based perspective on coordination: The case of global software projects. *Information & Management*, 45(2), 96-108. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.01.001>
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15. <https://doi.org/10.2307/1248740>
- Kristensson, P., Gustafsson, A., & Witell, L. (2014). *Tjänsteinnovation*. Studentlitteratur.
- Krokan, A. (2013). *Den digitale økonomien : om digitale tjenester, forretningsutvikling og forretningsmodeller i det digitale nettsamfunnet*. Cappelen akademisk.
- Kumar, A., Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2011). Performance Implications of Mismatched Governance Regimes Across External and Internal Relationships. *Journal of Marketing*, 75(2), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.2.1>
- Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Le duc, M. (2007). *Metodhandbok som tankekart*. Retrieved 23.04 from <http://www.leduc.se/metod/Induktion,deduktionochabduktion.html>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, 82(7-8), 138.
- Lloria, M. B. (2008). A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 77. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500164>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Tjenstedominant logikk: premisser, perspektiver, potensial*. Cappelen Damm akademisk.

- Madsbu, J. P. (2011). Hvordan etablere vitenskaplig kunnskap om samfunnet? In J. P. Madsbu & M. Pedersen (Eds.), *Verdens rikeste land: samfunnvitenskapelige innganger til norsk samtid*. Oplandske Bokforlag.
- Mangelsdorf, M. (2011). The User Innovation Revolution. *MIT Sloan Management Review*, 53(1), 1.
- [Record #106 is using a reference type undefined in this output style.]
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marcos Cuevas, J. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial marketing management*, 69, 198-208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.017>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforl.
- Moore, G. (1965). Cramming more components onto integrated circuits. *Electronics*, 38(8).
- Moore, G. (2006). Chapter 7: Moore's law at 40. In D. Brock (Ed.), *Understanding Moore's Law: Four Decades of Innovation* (pp. 67-84). Chemical Heritage Foundation.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Murphy, P., & Enis, B. (1986). Classifying Products Strategically. *Journal of Marketing*, 50(3), 24. <https://doi.org/10.2307/1251583>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20.
- Ng, I. C. L., & Smith, L. A. (2012). An integrative framework of value. In S. L. Vargo & R. F. Lusch (Eds.), *Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing* (1st ed. ed., Vol. 9, pp. 207-243). Emerald.
- Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change. *Design Issues*, 30(1), 78-96. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00250
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard business review*, 71(4), 65.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>

- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patricio, L., & Voss, C. A. (2015). Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
- Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.08.002>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), 97.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-87.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 12.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
<https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Priem, R. L. (2007). A Consumer Perspective on Value Creation. *The Academy of Management Review*, 32(1), 219-235. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464055>
- Ramírez, R. (1999). Value co- production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2)
- Rindova, V. P., & Petkova, A. P. (2007). When Is a New Thing a Good Thing? Technological Change, Product Form Design, and Perceptions of Value for Product Innovations. *Organization Science*, 18(2), 217-232. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0233>
- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 381-391. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.671339>
- Sanders, E. N., & Stappers, P. (2008). Co- creation and the new landscapes of design. *International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 4(1), 5-18.
<https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- SIVA. (u.å.). *Næringshageprogrammet*. <https://siva.no/virkemidler/naeringshageprogrammet/>

- Slater. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 162-167.
<https://doi.org/10.1007/BF02894352>
- Slater, & Narver. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Slater, S. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 162-167.
<https://doi.org/10.1007/BF02894352>
- Solomon, M., Czepiel, J., & Gutman, E. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99.
<https://doi.org/10.2307/1251180>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thomke, S., & von Hippel, E. (2002). Customers as innovators: A new way to create value. *Harvard Business Review*, 80(4), 74-81.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1-17.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.1>
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. 70(1), 119-136.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5.
<https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- von Hippel, E. (1978). Successful Industrial Products from Customer Ideas. *Journal of Marketing (pre-1986)*, 42(000001), 39.
- von Hippel, E. (2017). Free Innovation by Consumers-How Producers Can Benefit. *Research Technology Management*, 60(1), 39-42.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2017.1255055>

- Wathne, K., & Heide, J. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.36.18070>
- Weitz, B., & Bradford, K. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254. <https://doi.org/10.1177/0092070399272008>
- Wikström, P. (2012). A typology of music distribution models. *International Journal of Music*, 1(1), 7-12.
- Wikström, P. (2020). *The music industry: Music in the cloud*. John Wiley & Sons.
- Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). Idea Generation: Customer Co-creation versus Traditional Market Research Techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140-159. <https://doi.org/10.1108/09564231111124190>
- Woodruff, R. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
<https://doi.org/10.1007/BF02894350>

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Generelt om utviklingsarbeid

- Fortell om bedriftens utviklingsarbeid
 - (Fortell om formålet med utviklingsarbeidet deres?)

Generelt om samarbeid

- Fortell om bedriftens samarbeid med andre
 - (Hvordan samarbeider dere med andre?)
 - (På hvilke områder samarbeider dere med andre?)
- Beskriv hvordan samarbeidet oppstår?
 - (Hva må på plass for at dere går inn i samarbeid med andre?)
 - (Metoder, verktøy, teknikker?)
 - (Finnes det elementer av kontrollfunksjoner?)
 - (Atferd eller resultat?)
 - (Insentivsystemer?)
 - (Finnes det noen kontrollmekanismer?)
- Fortell om de dere samarbeider med
 - (Hvem er de?)
 - Fortell om hvordan dere identifiserer disse
 - (Seleksjon)

Hensikt med utviklingsarbeid

- Fortell om hva dere deres hensikt med bedriftens utviklingsarbeid?
- (Explore vs. Exploite/Utvikling)
- Fortell om de største utviklings eller endringsprosessene dere har vært gjennom
 - (Strategisk eller operativt?)
- (Utforsker dere noen gang andre muligheter eller andre måter å gjøre ting på?)
 - (Fortell)
 - (Er hovedfokuset på å forbedre det eksisterende, eller utforske nye muligheter?)

Hensikt med samarbeid

- Fortell om hensikten med samarbeidet dere har med andre
 - Fortell om de største godene dere får av samarbeid med andre?
 - (Hva får dere ut av samarbeidet? Hvilke verdier/goder?)
 - (Hva får de ut av samarbeidet med dere? Hvilke verdier/goder?)
 - (Er samarbeidet med andre og bedriftens utviklingsarbeid koblet sammen på noen måter?)

- Man stoler på folk – at folk følger opp selv. (relasjon, friend)
- Man ser at samarbeidspartnerne gjør sin del av jobben, og stoler derfor på de. (relasjon, friend)
- Disse blir identifisert, og blir gjerne kommet i kontakt med på f.eks ulike bransjetreff (nettverk, samarbeidspartnere)
- Relasjoner oppstår, ofte basert på personlighet, kjemi og at man «klikker» (relasjoner, samarbeid, personlig kjemi)
- De har sett muligheter og bestemt seg for at her kan de gjøre noe for å tjene mer. (omstillingsevne, dynamiske, markedsorienterte)
- Samarbeid med andre er gøy og motiverende, lærer av andre, være kreativ. Utvikler seg selv ved å jobbe sammen med andre. I en sånn sammenheng er det viktig å like hverandre. (kompetanse, ressurser, co-creation, personlig relasjon, friend)
- Alle jobber for å få til mer. (motivasjon, relasjon, friend)
- Vil ikke binde seg å bli låst i lange kontrakter – korte kontrakter gjør at man kan «skilles» som venner etter man er ferdig. (risikostyring, stoler på, relasjon, kortsiktighet)
- Stoler på hverandre fra låt til låt (friend, relasjon)
- Prøver å «sile» ut folk på forhånd – eventuelt om finne ut om det er andre ting/oppgaver/jobber som passer bedre for den aktuelle aktøren (friend, sile ut, relasjoner, seleksjon)
- Være seriøse (relasjon, seriøse, rykte)
- Ute på reiser har de begrensninger på hvor mye alkohol de skal nyte – skal IKKE drikke seg veldig full, og at man skal passe på hverandre (internt, samhold, relasjoner, regler)
- Være tydelig ovenfor kunder (redelighet, tydelighet, kundefokus)

Styringssystem

Styringsverktøy: 1

Intern organisering: 1+ Internt: 1+1+1

Insentivsystem: 1+1+1

Avtaler: 1+ Kontrakter: 1

Rettigheter: 1+1+1

Regler: 1+1+ Uskrevne regler: 1

Seleksjon: 1+ Sile ut: 1

Regulert: 1+ Lovverkt: 1

- Bruker et digitalt management verktøy for å følge opp arbeid som skal bli gjort av de ulike ansatte i bedriften. (styringsverktøy, intern organisering, kvalitet)

- Alt i bransjen er basert på % av den økonomiske verdiskapingen. Alle partene i «verdikjeden» får sin prosentsats av «produktet» når det blir «realisert». Fastpriser, og forhåndsbetaling er det lite av. Alt handler om rettigheter og små eierprosenter av det ferdige «produktet» som senere blir fordelt av nasjonale og internasjonale organisasjoner. (insentivsystem, rettigheter, value-in-exchange, avtaler, kontrakter, samarbeid, gjensidig gode)
- Små prosent og promille satser for sin innsats av helheten (insentivsystem, samarbeid, rettigheter)
- Bransjen har et 90-10 prinsipp. 10% av låtene skaper 90% av inntektene. Noe som blir en jevn strøm av varige inntekter pga rettigheter som ligger til grunn. (fordelinger, forutsigbarhet, inntektstrøm, økonomisk verdi, value in-exchange)
- Jobber med å senke den økonomiske risikoen – kommer tilbake til rettigheter og prosentsatser (risikostyring, insentivsystem)
- Sterkt lovverk som beskytter rettighetene til involverte parter (rettigheter, regulert, lovverk)
- Prøver å «sile» ut folk på forhånd – eventuelt om finne ut om det er andre ting/oppgaver/jobber som passer bedre for den aktuelle aktøren (friend, sile ut, relasjoner, seleksjon)
- Internt tiltak på uønsket atferd: Har husregler som skal følges, men lite behov for dette blant de ansatte nå for tiden. Tar tak i når noe bli gjort. Blant annet nulltoleranse for ulovlige rusmidler. (regler, internt)
- Alle har sitt eget ansvar for studio (internt, ansvarsfordeling)
- Ute på reiser har de begrensninger på hvor mye alkohol de skal nyte – skal IKKE drikke seg veldig full, og at man skal passe på hverandre (internt, samhold, relasjoner, regler)
- Retningslinjer ovenfor kunder
- Mest uskrevne regler – folkeskikk (uskrevne regler)

Samarbeid

Samarbeid: 1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1

Netterk: 1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1

Samarbeidspartnere: 1+1+1+1+1+1

Uformelt samarbeid/relasjon: 1+ Uformelt: 1

Co-production: 1+1+1+1

Co-Creation: 1+1+1+1

Integrasjon: 1+1+1

- Partnere (samarbeidspartnere)
- Leverandører (samarbeidspartnere)

- Samarbeidspartnere – arrangerer camper sammen med andre (samarbeidspartnere, co-production, co-creation)
- Prøver å være en «plattform for folk på campene sine (samarbeid, co-creation, co-production, kunde verdi, produksjon)
- Må ha jevn god kvalitet på de ulike aktørene de samarbeider med og at dette er seriøse folk. (kvalitet, relasjoner, samarbeid)
- Får et større nettverk ved å samarbeide og på dette viset flere låter (nettverk, samarbeid, økt verdi)
- Deltakerne tjener på at de kommer på låtskrivercamper – de ønsker å skape et tilbud som gjør at deltakerne får ekstraverdi av et større nettverk og at de raskt får lagd en låt som har mulighet til å bli gitt ut. (kunde verdi, nettverk, co-creation, produksjon)
- Snakker med alle deltakere på forhånd av campene, gjør dette for å skape en god følelse hos deltakerne og for å bli kjent med de. (relasjon, kvalitet/exploit, friend).
- Dette viser seriøsitet, skaper en god relasjon og skaper gjensidig trygghet. (kvalitet/exploit, seriøsitet, friend)
- Jakter målrettet på spesifikke samarbeidspartnere som kan tilføre nettverket en økt verdi. (nettverk, relasjoner, samarbeid, verdi, exploit, inkrementell innovasjon)
- Starter ofte med et konkret prosjekt (samarbeid, relasjon)
- Er kjemien riktig så fortsetter gjerne samarbeidet – personlig kjemi (samarbeid, relasjon, friend, personlig kjemi)
- Preget av løse og mye uformelle samarbeid, låt for låt – etter hvert blir det mer formelt (samarbeid, relasjon, uformelt)
- Man møtes og blir kjent – møtes gjennom nettverket (relasjon, nettverk,)
- Kommer i kontakt med andre gjennom anerkjente aktører (nettverk)
- Man er forsiktig til å etablere formelle samarbeid før man vet at det fungerer (samarbeid, uformelt samarbeid/relasjon, risikostyring)
- Dette gjør de for å øke sjansen for å komme i posisjon til å etablere en relasjon til aktører om kan tilføre nettverket deres verdi i en eller annen form. (nettverk, verdi, samarbeid,
- Bruker et digitalt management verktøy for å følge opp arbeid som skal bli gjort av de ulike ansatte i bedriften. (styringsverktøy, intern organisering, kvalitet)
- Alt i bransjen er basert på % av den økonomiske verdiskapingen. Alle partene i «verdikjeden» får sin prosentsats av «produktet» når det blir «realisert». Fastpriser, og forhåndsbetaling er det lite av. Alt handler om rettigheter og små eierprosenter av det ferdige «produktet» som senere blir fordelt av nasjonale og internasjonale organisasjoner. (insentivsystem, rettigheter, value-in-exchange, avtaler, kontrakter, samarbeid, gjensidig gode)
- Små prosent og promille satser for sin innsats av helheten (insentivsystem, samarbeid, rettigheter)

- Procentsatsene gjør at man må jobbe og stå på for å få betalt, jo bedre jobb man legger inn i samarbeidet jo mer får man ut av hver enkelt prosentsats. (Samarbeid, gjensidig nytte, verdi, motivasjon)
- Kunder – produsenter, låtskrivere, de ulike kreative i bransjen (samarbeidspartnere)
- Plateselskapene (samarbeidspartnere)
- Forlag (samarbeidspartnere)
- Management (samarbeidspartnere)
- Disse blir identifisert, og blir gjerne kommet i kontakt med på f.eks ulike bransjetreff (samarbeidspartnere, kunde, nettverk)
- Relasjoner oppstår, ofte basert på personlighet, kjemi og at man «klikker» (relasjoner, samarbeid, personlig kjemi)
- Lage låter (co-production)
- Større kundekrets (verdi, nettverk)
- Jo flere de kjenner, jo bedre (nettverk)
- Nettverk – jungeltelegrafene – gjensidig goder ved at nettverket øker (nettverk)
- Større nettverk – øker mulighetene – bedre «produkt» (nettverk, gjensidig nytte, kvalitet)
- Øker verdien av nettverket – selvforsterkende effekt (nettverk, verdi, selvforsterkende, gjensidig nytte)
- En ting er utviklingen av selve «produktet» (co-production)
- Et stort/riktig nettverk (nettverk, konkurransefordeler)
- Rykte – image – bruker nettverket aktivt for å oppnå dette (rykte, nettverk, konkurransefordeler)
- De er flere ledd i «verdikjeden» internt i bedriften. Noe som er uvanlig i bransjen. (integrasjon, innovasjon)
- De ønsker å samarbeide for å komme i kontakt med ande, ønsker deretter å kutte ut mellomledd. Ser an hva om er mest lønnsomt. Kan kutte ut eller kan bruke mellomledd – alt etter hva som er mest lønnsomt. (integrere, innovere, lønnsomhet, verdi)
- De har tilpasset seg markedet (innovasjon, markedsorientert)
- De har sett muligheter og bestemt seg for at her kan de gjøre noe for å tjene mer. (omstillingsevne, dynamiske, markedsorienterte)
- Lage all musikk i bedriften – eie master og dermed betaler samtidig for alt. Går det bra, så får man betalt. (integrasjon, strategisk)
- Samarbeid med andre er gøy og motiverende, lærer av andre, være kreativ. Utvikler seg selv ved å jobbe sammen med andre. I en sann sammenheng er det viktig å like hverandre. (kompetanse, ressurser, co-creation, personlig relasjon, friend)

- Bransjen er preget av korte kontrakter, tidligere var det mer vanlig med lengre kontrakter. (uforutsigbarhet, risikostyring, endring)
- Bransjen har vært preget av store utskiftninger i alle ledd, og at det er mindre penger i omløp i de mer tradisjonelle «verdikjedene». (endring,
- For enkelte oppdrag/jobber prøver de å få tatt en fastpris – jobber med å bygge opp en sånn ordning til en større del av omsetningen. (utvikling, inkrementell innovasjon)
- Kommer i kontakt med større og viktigere aktører (utvikling, strategi,
- Bedriften: Intern kjemi og dyktige, leverer bra og gjør at andre vil jobbe med de (kvalitet, konkurransefordel, rykte)
- De er flere ledd i «verdikjeden» internt i bedriften. Noe som er uvanlig i bransjen. (integrasjon, innovasjon)
- Dynamisk organisasjon som har evne til å tilpasse seg – stor konkurransefordel – de kan legge om driften og de har gjort dette flere ganger når dette har vært nødvendig tidligere. (dynamiske, konkurransefordel, innovasjon)
- Strømming er en viktig ting for øyeblikket og har disruptert bransjen. Store endringer her vil kunne ha stor betydning for de ulike aktørene i bransjen.(endringer, innovasjon, radikal)
- De ønsker å samarbeide for å komme i kontakt med ande, ønsker deretter å kutte ut mellomledd. Ser an hva om er mest lønnsomt. Kan kutte ut eller kan bruke mellomledd – alt etter hva som er mest lønnsomt. (integrere, innovere, lønnsomhet, verdi)
- De har skiftet forretningsidé flere ganger (utvikling, radikal innovasjon)
- Startet helt på nytt flere ganger, skiftet logo og navn – re-branding (utvikling, radikal innovasjon)
- De har tilpasset seg markedet (innovasjon, markedsorientert)
- De har sett muligheter og bestemt seg for at her kan de gjøre noe for å tjene mer. (omstillingsevne, dynamiske, markedsorienterte)
- Startet med at de skulle lage låter, deretter bestemte de seg for at de kunne bli plateselskap. De har ikke ventet på muligheter skulle oppstå, men vært proaktive for å skape mulighetene selv. (proaktive, dynamiske, innovasjon)
- Ikke sende fa seg noe av dårlig kvalitet (kvalitet)

Strategiske valg

Strategi: 1+1+1+1+1+1+1+1+1+1

Nye markeder: 1+

Konkurransefordel: 1+1+1+1+1+1

Risikostyring: 1+1+1+1+1+1+1+ Lav risiko: 1

Konkurranse: 1+ Stor konkurranse: 1+ Mange om beinet: 1

- Det har vært høy turnover i bransjen, mens Case 1 har bestått over tid – en konkurransefordel (konkurransefordel, konsistente, rykte)
- De har sett muligheter og bestemt seg for at her kan de gjøre noe for å tjene mer. (omstillingsevne, dynamiske, markedsorienterte)
- Startet med at de skulle lage låter, deretter bestemte de seg for at de kunne bli plateselskap. De har ikke ventet på muligheter skulle oppstå, men vært proaktive for å skape mulighetene selv. (proaktive, dynamiske, innovasjon)
- Jobber med å senke den økonomiske risikoen – kommer tilbake til rettigheter og presentsatser (risikostyring, insentivsystem)
- Lage all musikk i Case 1 – eie master og dermed betaler samtidig for alt. Går det bra, så får man betalt. (integrasjon, strategisk)
- Alternativ modell; prøver å ta betalt for ferdigstilling, artisten sitter da selv på masterrettigheter. Case 1 gir ut låten og får da lavere prosent. Man sitter ikke da å betaler alt sammen selv. Gjør dette for å senke risiko. (Risikostyring)
- Musikk utvikler seg. F.eks pop utvikler seg, er ikke det samme. The Wood må dermed hele tiden utvikle ferdighetene sine. Oppdaterer seg på ALT hele tiden. (dynamiske, ressurser, kompetanse, strategi)
- Et negativt aspekt ved samarbeid med så mange er at pengepotten blir fordelt på mange aktører. (ujevn fordeling, mange om beinet)
- Skummelt med lange kontrakter hvor det stilles store krav – men på den annen side kan det også være risiko uten kontrakt også. (risikostyring, strategi)
- Vil ikke binde seg å bli låst i lange kontrakter – korte kontrakter gjør at man kan «skilles» som venner etter man er ferdig. (risikostyring, stoler på, relasjon, kortsiktighet)
- Bransjemessige forhold som er vanskelig som liten aktør å påvirke (stor konkurranse, maktforhold)
- Bransjemessige forhold som er vanskelig som liten aktør å påvirke (stor konkurranse, maktforhold)

Verdi – goder for seg selv og andre

Verdi: 1+1+1+1+1+1+1+1+1+ Økt Verdi: 1

Value in exchange: 1+1+ Økonomisk verdi: 1+1

Kunde verdi: 1+1

Produksjon: 1+1

Bedrifts verdi: 1+1

Gjensidig nytte: 1+1+1+1+ Gjensidig goder: 1

Inntektsstrøm: 1+ Lønnsomhet: 1

- Vokse og ekspandere (vokse, utvikle, bedriftsverdi, strategi)
- Være først. (konkurransfordel, bedriftsverdi, radikal innovasjon)
- Lav risiko – bygge stein på stein (strategi, lav risiko, forsiktige)
- Prøver å være en «plattform for folk på campene sine (samarbeid, co-creation, co-production, kundeverdi, produksjon)
- Får et større nettverk ved å samarbeide og på dette viset flere låter (nettverk, samarbeid, økt verdi)
- Deltakerne tjener på at de kommer på låtskrivercamper – de ønsker å skape et tilbud som gjør at deltakerne får ekstraverdi av et større nettverk og at de raskt får lagd en låt som har mulighet til å bli gitt ut. (kundeverdi, nettverk, co-creation, produksjon)
- Det avdekker også de som eventuelt ikke hører hjemme på den aktuelle campen, har opplevd dette at feil person har deltatt på camp og skapt en dårlig stemning i gruppen. (proaktiv, kvalitet/exploit, verdi)
- Jakter målrettet på spesifikke samarbeidspartnere som kan tilføre nettverket en økt verdi. (nettverk, relasjoner, samarbeid, verdi, exploit, inkrementell innovasjon)
- At man utfyller hverandre (gjensidig nytte, relasjon)
- Dette gjør de for å øke sjansen for å komme i posisjon til å etablere en relasjon til aktører om kan tilføre nettverket deres verdi i en eller annen form. (nettverk, verdi, samarbeid,
- Alt i bransjen er basert på % av den økonomiske verdiskapingen. Alle partene i «verdikjeden» får sin prosentsats av «produktet» når det blir «realisert». Fastpriser, og forhåndsbetaling er det lite av. Alt handler om rettigheter og små eierprosenter av det ferdige «produktet» som senere blir fordelt av nasjonale og internasjonale organisasjoner. (insentivsystem, rettigheter, value-in-exchange, avtaler, kontrakter, samarbeid, gjensidig gode)
- Prosentsatsene gjør at man må jobbe og stå på for å få betalt, jo bedre jobb man legger inn i samarbeidet jo mer får man ut av hver enkelt prosentsats. (Samarbeid, gjensidig nytte, verdi, motivasjon)
- Tjene penger (økonomisk verdi, verdi)
- Større kundekrets (verdi, nettverk)
- Større nettverk – øker mulighetene – bedre «produkt» (nettverk, gjensidig nytte, kvalitet)
- Øker verdien av nettverket – selvforsterkende effekt (nettverk, verdi, selvforsterkende, gjensidig nytte)
- Nye markeder – kundemasse (nye markeder, verdi, strategi)

- De ønsker å samarbeide for å komme i kontakt med ande, ønsker deretter å kutte ut mellomledd. Ser an hva om er mest lønnsomt. Kan kutte ut eller kan bruke mellomledd – alt etter hva som er mest lønnsomt. (integre, innovere, lønnsomhet, verdi)
- Bransjen har et 90-10 prinsipp. 10% av låtene skaper 90% av inntektene. Noe som blir en jevn strøm av varige inntekter pga rettigheter som ligger til grunn. (fordelinger, forutsigbarhet, inntektstrøm, økonomisk verdi, value in-exchange)

Rykte/image – hvordan de ønsker å fremstå

Rykte: 1+1+1+1+1+1

Seriøsitet: 1+1+1+1+ Stole på: 1

Redelighet: 1

Tydelighet: 1

Konsistente:1+ Forutsigbarhet: 1

- Dette viser seriøsitet, skaper en god relasjon og skaper gjensidig trygghet. (kvalitet/exploit, seriøsitet, friend)
- Gjennom rykte – jungeltelegraf
- Rykte – image – bruker nettverket aktivt for å oppnå dette (rykte, nettverk, konkurransefordeler)
- Bedriften: Intern kjemi og dyktige, leverer bra og gjør at andre vil jobbe med de (kvalitet, konkurransefordel, rykte)
- Det har vært høy turnover i bransjen, mens Case 1 har bestått over tid – en konkurransefordel (konkurransefordel, konsistente, rykte)
- Bransjen har et 90-10 prinsipp. 10% av låtene skaper 90% av inntektene. Noe som blir en jevn strøm av varige inntekter pga rettigheter som ligger til grunn. (fordelinger, forutsigbarhet, inntektstrøm, økonomisk verdi, value in-exchange)
- Være seriøse (relasjon, seriøse, rykte)
- Gjøre fasiliteter presentable. (seriøse, rykte)
- Være tydelig ovenfor kunder (redelighet, tydelighet, kundefokus)
- Sende fra seg ferdig produkt på dagtid, ikke midt på natta, selv om det kanskje blir ferdig midt på natta. (seriøsitet, rykte)

Ressurser

Kompetanse: 1+1

Kunnskap: 1

Ressurser: 1+1+1

- Utviklingen og kunnskapen stopper aldri – stadig forandringer, ønsker å ligge i forkant (endring, dynamisk, kunnskap, ressurser)
- Musikk utvikler seg. F.eks pop utvikler seg, er ikke det samme. The Wood må dermed hele tiden utvikle ferdighetene sine. Oppdaterer seg på ALT hele tiden. (dynamiske, ressurser, kompetanse, strategi)
- Samarbeid med andre er gøy og motiverende, lærer av andre, være kreativ. Utvikler seg selv ved å jobbe sammen med andre. I en sån sammenheng er det viktig å like hverandre. (kompetanse, ressurser, co-creation, personlig relasjon, friend)

Uønsket atferd/konsekvenser

Opportunistisk atferd: 1

Ujevn fordeling: 1

Uforutsigbarhet: 1

Kortsiktighet: 1

Avslutte relasjon: 1+1

- Bransjen er preget av korte kontrakter, tidligere var det mer vanlig med lengre kontrakter. (uforutsigbarhet, risikostyring, endring)
- Ikke utelukkende positivt. Møter på folk som kun ønsker sitt eget beste. Disse personene samarbeider man ikke med ved en senere anledning. (opportunistisk atferd, avslutte relasjonen, frihet)
- Et negativt aspekt ved samarbeid med så mange er at pengepotten blir fordelt på mange aktører. (ujevn fordeling, mange om beinet)
- Vil ikke binde seg å bli låst i lange kontrakter – korte kontrakter gjør at man kan «skilles» som venner etter man er ferdig. (risikostyring, stoler på, relasjon, kortsiktighet)
- Kutter samarbeid når det ikke fungerer (avslutter relasjon,)
- Heldigvis har ikke Case 1 vært borti mye tull

Frihet: 1+1: Folk vil ikke binde seg for lenge (risikostyring, frihet, dynamisk). Ikke utelukkende positivt. Møter på folk som kun ønsker sitt eget beste. Disse personene samarbeider man ikke med ved en senere anledning. (opportunistisk atferd, avslutte relasjonen, frihet)

Kjemper imot: 1: Bransjen har vært preget av å kjempe mot den utviklingen som har vært (kjemper imot, utvikling),

Forsiktig: 1: Lav risiko – bygge stein på stein (strategi, lav risiko, forsiktige)

Forhandlinger: 1+ Kompromiss: 1: Forhandler for å få høyere prosentsatser (forhandlinger) Må ofte inngå kompromisser (kompromiss)

Selvforsterkende: 1

Maktforhold: 1: Bransjemessige forhold som er vanskelig som liten aktør å påvirke (stor konkurranse, maktforhold)

Ansvarsfordeling: 1+ Fordeling: 1: Bransjen har et 90-10 prinsipp. 10% av låtene skaper 90% av inntektene. Noe som blir en jevn strøm av varige inntekter pga rettigheter som ligger til grunn. (fordelinger, forutsigbarhet, inntektstrøm, økonomisk verdi, value in-exchange). Alle har sitt eget ansvar for studio (internt, ansvarsfordeling)

Motivasjon: 1+1: Prosentsatsene gjør at man må jobbe og stå på for å få betalt, jo bedre jobb man legger inn i samarbeidet jo mer får man ut av hver enkelt prosentsats. (Samarbeid, gjensidig nytte, verdi, motivasjon. Alle jobber for å få til mer. (motivasjon, relasjon, friend)

Forventninger: 1: Møte de skiftende forventningene kundene hele tiden har (endring, forventninger, dynamisk)

Forberedelser: 1: Case 1 gjør «hjemmelelse» i forkant av de ulike arrangementene de drar på for nettverksbygging for å undersøke hvem andre som skal dit, deretter går de grundigere til verks for å undersøke enkeltaktører de ønsker å komme i kontakt med. (forberedelser)

Case 2

Relasjoner/tilnærming til relasjoner

Markedsorientert: 1+1+1+1+1

Relasjoner: 1+1+1+1+1

Ansatte: 1+1+1+1+1+1+1

Kunder: 1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1

Ulike roller: 1+1

Lojalitet: 1

- Store kunder stiller strengere krav (kunder)

- Tjener nødvendigvis ikke så mye på store kunder, de trenger ofte utrolig mye oppfølging og stiller strenge krav som skal tilfredsstilles (kunder, krav, forventninger, kvalitet)
 - F.eks innen legemiddelindustrien som har enorme krav til seg, noe som også Case 2 må forholde seg til. Kravene gjelder da også Case 2 som leverandør til en legemiddelprodusent. (kunder, krav, forventninger, kvalitet)
 - Enkle operasjoner, bytte av små ting er en stor prosess i møte med sånne kunder. Lange beslutningsprosesser. (kunder, prosedyrer)
 - Kunder har stått på døra for å sjekke om kvalitetskrav er tilfredsstillt. (kunder, krav, kvalitet)
 - På den annen side har Case 2 også bedrifter som handler mer etter «innfallsmetoden» uten å tenke seg om. (kunder, dynamiske
 -
- Ønsker løfte både ansatte og kunder (kunder, ansatte)
 - Ansvar overfor ansatte og kunde (kunde, ansatte)
 - Formål er å overleve og bli bedre. Holde seg relevant (utvikling, oppdatert, markedsorientert)
 - Konkurrenter er også samarbeidspartnere (samarbeid, dynamisk, ulike roller)
 - F.eks Microsoft er både leverandør, konkurrenter og samarbeidspartner
 - Har gitt «deler» av kunder til en konkurrent, anbefalt konkurrenter på viss oppgaver som vi selv ikke tilbyr. (samarbeid, ulike roller)
 - Lager ikke store planer – basert på teft og ha nese for å se hva som røre seg og trengs. (dynamiske, muligheter, markedsorientert)
 - Har også bonus ut mot kunder som er basert på omsetning (insentivsystem, samarbeidspartnere, kunder)
 - Se for seg selv, både kunde og ansatte (ansatte, muligheter, gjensidig nytte)
 - Ansatte må være inkludert, og de må se fordeler (ansatte, ledelse, inkludering, fordeler)
 - Det meste er markedsstyrt – basert på teknologi og trender (markedsorientert, teknologi, trender)
 - Markedet bestemmer – ikke bli irrelevant (markedsorientert, konkurransedyktig)
 - Følge med i mange kanaler – ulike kanaler, møter, og konferanser (muligheter, følge med, markedsorientert)
 - Bedre å forbedre eksisterende kunder, mye dyrere skaffe nye (kunder, exploit, inrementell)
 - Selv om Case 2 øker kvaliteten på sitt tilbud så velger de fortsatt å senke prisen til kunden. Kunden får mer av et produkt, større kvalitet og en lavere pris. Dette skaper lojale kunde som ikke forlater bedriften. (relasjoner, kostander, lojalitet, kvalitet)

- Bevare eller endre relasjonen (bevare, endring, relasjon)
- Starter gjerne uformelt og så formelt (relasjon)
- Både internt og eksternt (relasjoner)
- Ansatte skal se muligheter (ansatte, ledelse, motivere)
 - o Nyansatte ofte «uegnet» til å etablere relasjoner (relasjoner, ansatte, opplæring)
- Ikke for mye makt til enkelte ansatte (ansatte, ledelse, makt, kontroll)
 - o For å forsikre seg om at noen ikke handler ut ifra hva som ikke er i henhold til retningslinjer (ansatte, retningslinjer, uønsket atferd, kontroll)
- Økonomi: 1: Viktig å ikke gå i tap på enkeltkunder (økonomi)

Styringssystem

Kontrollfunksjon: 1+ Kontroll: 1+1+1+1+1

Insentivsystem: 1+1+1+1

Måle: 1+1

Retningslinjer: 1+1

Styringssystem: 1

Verktøy: 1

Prosedyrer: 1

Avtale: 1

Metoder: 1

Prosesser: 1

- Enkle operasjoner, bytte av små ting er en stor prosess i møte med sånne kunder. Lange beslutningsprosesser. (kunder, prosedyrer)
 - Måler sin egen verdi opp mot andre rundt seg (verdi, benchmark, sammenligne, måle)
 - Har ikke spesifikke metoder, verktøy eller teknikker (metoder)
 - Ja. Blir enige om ting, dokumenterer og har kontroll. (kontroll, enighet, dokumenterer)
 - Måler både atferd og resultat (kontrollfunksjon)
 - o Hva er nytten viss resultat/mål nåes (måle, nytte, verdi)
 - Bonus ordning ut fra resultat, alle får lik andel (insentivsystem, rettferdighet, likebehandling)
 - o Sosial bonus (lederskap, likhet, rettferdighet, insentivsystem)
 - Har også bonus ut mot kunder som er basert på omsetning (insentivsystem, samarbeidspartnere, kunder)

- Kunder får kickback (insentivsystem)
- Kostnader er viktig, lave kostnader (kostnader, kontroll, konkurransefordel)
- Har nytt verktøy for større prosesser/prosjekter (styringssystem, prosesser, verktøy)
 - Gå tilbake til utgangspunktet og se på hvorfor man opprinnelig ønsket samarbeid. (samarbeid, avtale, intensjon)
- Ikke for mye makt til enkelte ansatte (ansatte, ledelse, makt, kontroll)
 - For å forsikre seg om at noen ikke handler ut ifra hva som ikke er i henhold til retningslinjer (ansatte, retningslinjer, uønsket atferd, kontroll)
- Case 2 har retningslinjer (retningslinjer, kontroll)

Samarbeid

Samarbeid: 1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1

Ressurser: 1+1+1+1+1+1+ Kunnskap: 1+1+ Kompetanse: 1+1

Samarbeidspartnere: 1

Nettverk: 1

- Konkurrenter er også samarbeidspartnere (samarbeid, dynamisk, ulike roller)
 - F.eks Microsoft er både leverandør, konkurrenter og samarbeidspartner
- Samarbeid kan skje på alle områder så langt det ikke går negativt utover oss selv. (samarbeid)
 - F.eks når det gjelder ansatte. Fikset jobb for en ansatt som skulle flytte, ordnet sånn at han fikk jobb hos en konkurrent. Sånn ble det 3 parter som alle ble fornøyde.
 - En nyansatt som hadde skrevet kontrakt med Case 2 ombestemte seg plutselig, ville fortsette å jobbe der hvor han allerede jobbet fordi han hadde brukt den nye kontrakten sin i Case 2 til å forhandle frem høyere lønn i sin eksisterende jobb. Case 2 krevde at han skulle gå ut oppsigelsestiden sin i henhold til kontrakten, dette endte med at den eksisterende arbeidsgiveren måtte betale ut den ansatte ut av kontrakten med Case 2. Gjorde dette av prinsipp når den ansatte handlet uredelig, og taktisk/strategisk for å presse frem at arbeidsgiveren skulle betale for de merkostnadene som Case 2 hadde blitt påført av denne feilansettelsen.
- Har gitt «deler» av kunder til en konkurrent, anbefalt konkurrenter på viss oppgaver som vi selv ikke tilbyr. (samarbeid, ulike roller)
- Samarbeider på alle nivåer, det handler om å se muligheter, se potensiale for nettverkseffekter, og se muligheter for å skape verdi for nettverket. (nettverk, økt verdi)
- Etablerer samarbeid basert på erfaringer (samarbeid, erfaringsbasert)
- Endringene er så store at man er nødt til å samarbeide (endring, samarbeid)

Standardisering: 1+1

Vekst: 1+1

Trender: 1

Utfordringer: 1

Bevare: 1

Kontinuitet: 1:

Bundling: 1

Samfunnsperspektiv: 1

Diversifisert: 1:

- Opptatt av sunn utvikling, trivsel (utvikling, exploit)
- Være «på» når det gjelder vekst (vekst, utvikling)
 - Tjener nødvendigvis ikke så mye på store kunder, de trenger ofte utrolig mye oppfølging og stiller strenge krav som skal tilfredsstilles (kunder, krav, forventninger, kvalitet)

F.eks innen legemiddelindustrien som har enorme krav til seg, noe som også Case 2 må forholde seg til. Kravene gjelder da også Case 2 som

leverandør til en legemiddelprodusent. (kunder, krav, forventninger, kvalitet)

- Kunder har stått på døra for å sjekke om kvalitetskrav er tilfredsstilt. (kunder, krav, kvalitet)
 - Det handler om å være «nok» GDPR. (kvalitet)
- Stort fokus på fornying og bli bedre (utvikling, exploit)
- Dette er et kontinuerlig arbeid som aldri stopper (kontinuitet, utvikling, exploit, inkrementell)
- Opptatt av utvikling 24/7 (utvikling, innovasjon)
 - Enkelt elementer og helheten (utvikling, innovasjon)
- Hele tiden bli bedre (utvikling, exploit)
 - Formål er å overleve og bli bedre. Holde seg relevant (utvikling, oppdatert, markedsorientert)
- Ser store samfunnsmessige endringer basert på teknologi (teknologi, endring, samfunnsperspektiv)
- Tar kontinuerlig grep for å møte endring og utfordringer som kommer (endring, utfordringer, dynamisk)

- Selger støttetjenester rundt et basisprodukt (innovasjon, bundling)
- Endring, noe skjer hele tiden (endring)
- Møte med konkurrent – ønsker det å sette seg ned å høre hva andre har å si, avviser aldri noe om de ikke vet hva er.(åpenhet, ser muligheter)
- Endringene er så store at man er nødt til å samarbeide (endring, samarbeid)
- Lager ikke store planer – basert på teft og ha nese for å se hva som røre seg og trengs. (dynamiske, muligheter, markedsorientert)
 - o Har en ledergruppe som halle har teft og ser muligheter (muligheter)
 - o Holde seg relevant (innovasjon)
- Se muligheter (muligheter, årvåkenhet)
 - o Første gang se muligheter for meg – prøve å skape samarbeid (samarbeid, muligheter)
 - o Flere parter som har verdi og muligheter (samarbeid, muligheter, gjensidig nytte)
 - o Innovasjon, de største innovasjonene oppstår gjerne på slump og tilfeldigheter (innovasjon, muligheter, dynamisk)
- Ting oppstår hvor som helst (muligheter, følge med, dynamisk)
- Muligheter (muligheter)
- Se muligheter, «se farger» (muligheter)
- Se for seg selv, både kunde og ansatte (ansatte, muligheter, gjensidig nytte)
- Daglig leder er opptatt av å finne «sweet spot» - være «nok» smart, «nok» god. Trenger ikke være mer enn smart «nok». (kvalitet, konkurransedyktig, effektivitet, produktivitet)
- Det meste er markedsstyrt – basert på teknologi og trender (markedsorientert, teknologi, trender)
- Utvikler seg basert på trender og teknologisk utvikling (utvikling, inkrementell)
- Se potensialet og komme på banen (muligheter)
- Følge med i mange kanaler – ulike kanaler, møter, og konferanser (muligheter, følge med, markedsorientert)
- Bedre å forbedre eksisterende kunder, mye dyrere skaffe nye (kunder, exploit, inkrementell)
- Har ikke råd til å ikke teste nye ting (investere, følge med, muligheter)
 - o Må ha nye produkter, og se på nye ting (utvikling, innovasjon)
 - o Standardiserte sjekkpunkt som styrer prosesser sånn at det blir likt (standardisering)
 - o Lager en mal som skal følges (standardisering)
 - Siker kvalitet og effektivitet (kvalitet, effektivitet)
 - Påvirker kostnadene, gjør at man kan gi en billigere pris til kunden (kostnader, innovasjon, inkrementell)
 - Selv om Case 2 øker kvaliteten på sitt tilbud så velger de fortsatt å senke prisen til kunden. Kunden får mer av et produkt, større kvalitet

og en lavere pris. Dette skaper lojale kunde som ikke forlater bedriften. (relasjoner, kostander, lojalitet, kvalitet)

- Er folk fornøyde – lykkelig. Må gi noe tilbake, men «nok» er ikke statisk, må tilpasses hele tiden. (kvalitet, tilfredshet, effektivitet)
- Bevare eller endre relasjonen (bevare, endring, relasjon)
- Velge sine kamper og definere hva som er «godt nok» (ledelse, kvalitet, effektivitet)
- Ha realisme – perfekt finnes ikke. (realisme, kvalitet, effektivitet)
- Dette er et kontinuerlig arbeid som aldri stopper (kontinuet, utvikling, exploit, inkrementell)
- Uforutsigbarhet: 1: Oppstår gjerne på de mest utrolige steder (uforutsigbarhet, dynamisk)
- Ligge foran konkurrentene, ligge i forkant
- Flere produkter og en grunnmur (diversifisert, risikostyring)

Strategi

Dynamisk: 1+1+1+1+1+1+1+1+ Emergerende: 1

Strategi: 1+1+1+1

Konkurransfordel: 1+1+1+1+1

Risikostyring: 1+1+1+1+1

Konkurransedyktig: 1+1

Vekst: 1+1

Lære: 1+1

Valg: 1+ Ta grep: 1

Prioritering: 1:

Konkurrenter: 1:

- Har ikke nedskrevet egen strategi (strategi, dynamisk, emergerende)
- Være «på» når det gjelder vekst (vekst, utvikling)
 - o Jobbe med kundemasse for ikke å være sårbar (risikostyring, strategi)
 - På den annen side har Case 2 også bedrifter som handler mer etter «innfallsmetoden» uten å tenke seg om. (kunder, dynamiske)
 - o Sikre tilførsel av ulik art (risikostyring, ressurser, ledelse, strategi)
- Tar kontinuerlig grep for å møte endring og utfordringer som kommer (endring, utfordringer, dynamisk)
- Tar tøffe valg som ikke nødvendigvis er lett (valg, strategi, prioritering)

- Konkurrenter er også samarbeidspartnere (samarbeid, dynamisk, ulike roller)
 - o F.eks Microsoft er både leverandør, konkurrenter og samarbeidspartner
- Lager ikke store planer – basert på teft og ha nese for å se hva som røre seg og trengs. (dynamiske, muligheter, markedsorientert)
- Oppstår gjerne på de mest utrolige steder (uforutsigbarhet, dynamisk)
 - o Innovasjon, de største innovasjonene oppstår gjerne på slump og tilfeldigheter (innovasjon, muligheter, dynamisk)
- Ting oppstår hvor som helst (muligheter, følge med, dynamisk)
- Vekst (vekst)
- Kunnskap er viktig – den viktigste ressurs (kunnskap, ressurser, konkurransefordel))
- Må vite hvordan man skal gjøre ting (kompetanse, konkurransefordel)
- Kostnader er viktig, lave kostnader (kostnader, kontroll, konkurransefordel)
- Daglig leder er opptatt av å finne «sweet spot» - være «nok» smart, «nok» god. Trenger ikke være mer enn smart «nok». (kvalitet, konkurransedyktig, effektivitet, produktivitet)
- Markedet bestemmer – ikke bli irrelevant (markedsorientert, konkurransedyktig)
- Flere produkter og en grunnmur (diversifisert, risikostyring)
- 2 måter å håndtere negative effekter (ledelse, ta grep, handling)
- Kan aldri gardere seg 100%. Viktig å definere felles forståelse.(felles forståelse, samarbeid, risikostyring)
- Være enda mer forsiktig med å dele informasjon eksternt (konkurransefordel, samarbeid)
 - o Data/informasjon må bevares internt, ikke dele for mye. Data er gull. (konkurransefordel)
 - o Ta back up av data, den viktigste forsikring man har i bedriften. (risikostyring)
- Tar tøffe valg som ikke nødvendigvis er lett (valg, strategi, prioritering)
- Ligge foran konkurrentene, ligge i forkant (konkurrenter,

Verdi

Gjensidig nytte: 1+1+1+1+1+ Nytte: 1

Verdi: 1+1+1+1+1+ Økt verdi: 1

Fordeler: 1+1

Positiv: 1

Positiv effekt: 1

- Har stor tro på fremtiden (positiv,
- Måler sin egen verdi opp mot andre rundt seg (verdi, benchmark, sammenligne, måle

- Samarbeider på alle nivåer, det handler om å se muligheter, se potensiale for nettverkseffekter, og se muligheter for å skape verdi for nettverket. (nettverk, økt verdi)
 - o Tilføre verdi (verdi)
 - o For gjensidig nytte (gjensidig nytte, verdi, samarbeid)
 - o Hva er nytten viss resultat/mål nåes (måle, nytte, verdi)
- Flere parter som har verdi og muligheter (samarbeid, muligheter, gjensidig nytte)
- Positivt (samarbeid, positiv effekt)
- Arbeide sammen om noe som gavner alle, men fullstendig likevekt oppstår skjeldent (samarbeid, gjensidig nytte)
- Fortell om Gjensidige goder for flere parter (samarbeid, gjensidig nytte)
- Se for seg selv, både kunde og ansatte (ansatte, muligheter, gjensidig nytte)
- Ansatte må være inkludert, og de må se fordeler (ansatte, ledelse, inkludering, fordeler)
- Alle må ha en fordel (rettferdighet, likhet, fordel)

Ledelse

Ledelse: 1+1+1+1+1+1+ Lederskap: 1+1

Ansatte: 1+1+1+1+1+1+1

Rettferdighet: 1+1+1+1+1

Risikostyring: 1+1+1+1+1

Likebehandling: 1+ Likhet: 1+1+1

Åpenhet: 1

Motivere: 1

Enighet: 1

Ansvar: 1

Team: 1

Inkludering: 1+1

Respekt: 1

Valg: 1

Forutsigbarhet: 1:

Handling: 1

- Ta inn nødvendige ansatte (inkludering, ledelse)
- Sikre tilførsel av ulik art (risikostyring, ressurser, ledelse, strategi)
- Tar tøffe valg som ikke nødvendigvis er lett (valg, strategi, prioritering)
- Møte med konkurrent – ønsker det å sette seg ned å høre hva andre har å si, avviser aldri noe om de ikke vet hva er.(åpenhet, ser muligheter)
- Ja. Blir enige om ting, dokumenterer og har kontroll. (kontroll, enighet, dokumenterer)
- Bonus ordning ut fra resultat, alle får lik andel (insentivsystem, rettferdighet, likebehandling)
 - Likhet for alle for å unngå kniving (lederskap, likhet, rettferdighet)
 - Sosial bonus (lederskap, likhet, rettferdighet, insentivsystem)
- Se for seg selv, både kunde og ansatte (ansatte, muligheter, gjensidig nytte)
- Ansatte må være inkludert, og de må se fordeler (ansatte, ledelse, inkludering, fordeler)
- Alle må ha en fordel (rettferdighet, likhet, fordel)
- Ikke alt er positivt – skeivfordeling så kan det være negativt, da krasjer det til slutt (samarbeid, rettferdighet, negativt)
- 2 måter å håndtere negative effekter (ledelse, ta grep, handling)
 - Stille spørsmål og hvordan man håndterer
 - Ønsker man at samarbeidet skal bli bedre?
- Ta tap sammen med teamet – da oppnår man respekt (team, respekt)
- Ansatte skal se muligheter (ansatte, ledelse, motivere)
- Ikke for mye makt til enkelte ansatte (ansatte, ledelse, makt, kontroll)
- Velge sine kamper og definere hva som er «godt nok» (ledelse, kvalitet, effektivitet)
- Sikkerhet – arbeidsplasser – likviditet (sikkerhet, forutsigbarhet)

Ressurser

Evne: 1

Lære: 1+1

Opplæring: 1

Oppdatert: 1

Benchmark: 1

- Sikre tilførsel av ulik art (risikostyring, ressurser, ledelse, strategi)
- Kunnskap er «makt» (kunnskap, ressurser)
 - Evne til å oppføre seg fint (evne, ressurser, rykte)
 - Formål er å overleve og bli bedre. Holde seg relevant (utvikling, oppdatert, markedsorientert)

- Måler sin egen verdi opp mot andre rundt seg (verdi, benchmark, sammenligne, måle)
- Tid er den viktigste ressursen (ressur)
- Lærerikt (lære, kompetanse, resurser)
- F.eks, hadde en samarbeidspartner som gjorde mye galt, dette lærte de utrolig mye av. (lære, innstilling)
- Kunnskap er viktig – den viktigste ressurs (kunnskap, resurser, konkurransefordel))
- Må vite hvordan man skal gjøre ting (kompetanse, konkurransefordel)
- Resurser i ulik grad for å opprettholde (ressurser,
 - o Nyansatte ofte «uegnet» til å etablere relasjoner (relasjoner, ansatte, opplæring)

Teknologi

Teknologi: 1+1

AI: 1

Big data: 1

Blockchain: 1

Friksjonfritt: 1

Samfunnsperspektiv: 1

- Ser store samfunnsmessige endringer basert på teknologi (teknologi, endring, samfunnsperspektiv)
 - o AI
 - o Big Data
 - o Blockchain – fjerner unødvendige ledd (friksjonfritt)
- Det meste er markedsstyrt – basert på teknologi og trender (markedsorientert, teknologi, trender)
- Ser store samfunnsmessige endringer basert på teknologi (teknologi, endring, samfunnsperspektiv)

Rykte

Rykte: 1

Erfaringsbasert: 1

Forventninger: 1+1

Krav: 1+1+1+1

- Tjener nødvendigvis ikke så mye på store kunder, de trenger ofte utrolig mye oppfølging og stiller strenge krav som skal tilfredsstilles (kunder, krav, forventninger, kvalitet)
- F.eks innen legemiddelindustrien som har enorme krav til seg, noe som også Case 2 må forholde seg til. Kravene gjelder da også Case 2 som leverandør til en legemiddelprodusent. (kunder, krav, forventninger, kvalitet)
 - Kunder har stått på døra for å sjekke om kvalitetskrav er tilfredsstillt. (kunder, krav, kvalitet)
- Evne til å oppføre seg fint (evne, ressurser, rykte)
- Etablerer samarbeid basert på erfaringer (samarbeid, erfaringsbasert)
- Tilfredshet: 1: Er folk fornøyde – lykkelig. Må gi noe tilbake, men «nok» er ikke statisk, må tilpasses hele tiden. (kvalitet, tilfredshet, effektivitet)

Kostnader: 1+1+1: Kostnader er viktig, lave kostnader (kostnader, kontroll, konkurransefordel), Påvirker kostnadene, gjør at man kan gi en billigere pris til kunden (kostnader, innovasjon, inkrementell), Selv om Case 2 øker kvaliteten på sitt tilbud så velger de fortsatt å senke prisen til kunden. Kunden får mer av et produkt, større kvalitet og en lavere pris. Dette skaper lojale kunde som ikke forlater bedriften. (relasjoner, kostnader, lojalitet, kvalitet)

Sammenligne: 1: Måler sin egen verdi opp mot andre rundt seg (verdi, benchmark, sammenligne, måle)

Dokumentere: 1: Ja. Blir enige om ting, dokumenterer og har kontroll. (kontroll, enighet, dokumenterer)

Utvelgelse: 1: «alle» - noen selvfølgelig bedre enn andre – det må føre til en fordel (samarbeid, utvelgelse)

Avslutte relasjon/samarbeid: 1

Uforutsigbarhet: 1: Oppstår gjerne på de mest utrolige steder (uforutsigbarhet, dynamisk)

Sikkerhet: 1: Sikkerhet – arbeidsplasser – likviditet (sikkerhet, forutsigbarhet)

Innstilling: 1: F.eks, hadde en samarbeidspartner som gjorde mye galt, dette lærte de utrolig mye av. (lære, innstilling)

Egeninnsats: 1: Man må legge inn innsats for å få noe ut av et samarbeid. (samarbeid, egeninnsats)

Produktivitet: 1: Daglig leder er opptatt av å finne «sweet spot» - være «nok» smart, «nok» god.

Trenger ikke være mer enn smart «nok». (kvalitet, konkurransedyktig, effektivitet, produktivitet)

Investere: 1+1: Har ikke råd til å ikke teste nye ting (investere, følge med, muligheter), Stimuler til at samarbeide skal fungere (samarbeid, investere, bidra)

Negativt: 1: Ikke alt er positivt – skeivfordeling så kan det være negativt, da krasjer det til slutt (samarbeid, rettferdighet, negativt)

Intensjon: 1: Gå tilbake til utgangspunktet og se på hvorfor man opprinnelig ønsket samarbeid. (samarbeid, avtale, intensjon)

Bidra: 1: Stimuler til at samarbeide skal fungere (samarbeid, investere, bidra)

Avslutte relasjon: 1: Avslutter hvis det står på stedet hvil og ikke fører noe sted (avslutte relasjon, samarbeid), Avslutte hvis det er nødvendig, og gå videre (avslutte relasjon)

Felles forståelse: 1: Kan aldri gardere seg 100%. Viktig å definere felles forståelse.(felles forståelse, samarbeid, risikostyring)

Makt: 1: Ikke for mye makt til enkelte ansatte (ansatte, ledelse, makt, kontroll)

Uønsket atferd: 1: For å forsikre seg om at noen ikke handler ut ifra hva som ikke er i henhold til retningslinjer (ansatte, retningslinjer, uønsket atferd, kontroll)

Realisme: 1: Ha realisme – perfekt finnes ikke. (realisme, kvalitet, effektivitet)

Vedlegg 3

Informasjonsskriv

«Utvikling og samarbeid i skiftende omgivelser»

Masteroppgave – økonomi og ledelse – spesialisering i markedsføringsledelse i et tjenesteperspektiv,
vår 2020

Bakgrunn og formål

Dette studiet er en del av avsluttende masteroppgave i Master of Science i Økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen Innlandet. Formålet med studien er å erverve dypere forståelse for hvordan bedrifters formål med sitt utviklingsarbeid påvirker hvordan de samarbeider med andre.

Du har blitt forespurt om deltakelse på grunn kjennskap til din bedrift i jobbsammenheng, og basert på visse kriterier. Dette er en case-studie hvor det benyttes en kriteriebasert utvelgelse når det kommer til valg av bedrifter som skal undersøkes.

Følgende kriterier er benyttet:

5. Bedriftene må bedrive/bedrevet innovasjons-/utviklingsarbeid
6. Bedriften må ha et bevist forhold til hva slags hensikt de har med utviklingsarbeidet sitt
7. Bedriften må ha utstrakt samarbeid med minst en annen part
8. Bedriften må være villig til å delta i undersøkelsen

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et personlig intervju mellom daglig leder og student. Intervjuet har en varighet mellom 60-90 minutter. Eget skriv med temaer er sendt ut i forkant av intervjuet for å gjøre informant kjent med tematikken som skal diskuteres.

Det vil bli tatt notater under hele intervjuet. Disse vil ikke inneholde personopplysninger i noen form. Det vil kun bli tatt notater om de aktuelle temaene som angår bedriften, samt studentens egne refleksjoner der hvor dette er hensiktsmessig ut fra oppgavens formål om dypere forståelse.

I tillegg ønsker undertegnede å bruke sin erfaring med din bedrift siden januar 2018 i jobbsammenheng. Dette innebærer diverse møter, strukturerte og ustrukturerte samtaler, og notater som danner undertegnedes generelle kjennskap til din bedrift når det kommer til utvikling av ulikt formål. Ikke noe av dette blir gjengitt direkte, men brukes som et grunnlag for analyse av bedriften i den endelige oppgaven.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Dette studiet innebærer ikke noen form for personopplysninger, kun opplysninger om bedriften. Bedriften blir anonymisert i notater og i det endelige resultat. Det kan dog tenkes at personer med god kjennskap til deres bedrift vil kunne identifisere den og dermed deg på bakgrunn av de beskrivelser som blir gjort i oppgaven.

All informasjon om bedriften blir behandlet av student Ole Henrik Enger. I tillegg vil studiet i alle dens aspekter bli diskutert med veileder Førsteamanuensis Claes Högström ved Handelshøgskolen Innlandet. Sensor vil lese det endelige resultatet, samt ved karakter B eller høyere vil masteroppgaven bli lagt tilgjengelig i Høgskolen i Innlandets databaser hvor studenter og ansatte har tilgang til å lese det endelige resultatet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student, Ole Henrik Enger, tlf: 41 21 23 84, mail: ole@sonh.no
- Veileder, Claes Högström, tlf: 62 43 05 39, mail: claes.hogstrom@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ole Henrik Enger

Claes Högström

(Veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Utvikling og samarbeid i skiftende omgivelser*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ✓ å delta i intervju
- ✓ at det kan benyttes anonymisert informasjon om bedriften som omhandler oppgavens temaer ervervet gjennom jobbsammenheng siden januar 2018.
- ✓ at informasjon jeg gir kan benyttes anonymt i endelig oppgave.

(Kodeskjema fra intervju, og resultat/analyse av bedriften som benyttes i oppgaven blir levert for godkjenning før innlevering av endelig oppgave 25. mars.)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)