



**Høgskolen  
i Innlandet**

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

**Lars Lieng**

**Masteroppgave**

**Innovasjon og bærekraft som  
forretningsstrategi – et eksempel fra  
norsk logistikkbransje**

Innovation and Sustainability as a Business  
Strategy - an Example from the Norwegian  
Logistics Industry

Master i innovasjon

INN3031-1 22V

**2022**

## Sammendrag

Forretningsstrategien beskriver hvordan et selskap vil gå fram for å etablere seg og overleve i et marked. Oppgaven er et casestudie av et relativt nyetablert selskap som leverer pakker fra nettbutikker hjem til forbrukerne, og som profilerer seg utad som et innovativt og bærekraftig selskap. I oppgaven undersøkes det hvordan selskapet jobber med innovasjon og bærekraft i praksis, og forretningsstrategien til selskapet vurderes i lys av tidligere forskning rundt forretningsmodeller, innovasjon, og utvikling av bærekraftige forretningsmodeller.

Selskapet Porterbuddy baserer virksomheten på en egenutviklet IKT-plattform som knytter nettbutikker, transportørene og forbrukerne sammen, og er dermed et eksempel også på plattformøkonomien. De kaller seg selv et teknologiselskap, og videreutvikler kontinuerlig plattformen for å optimalisere partnersamarbeid, transporten og tjenestetilbudet til forbrukerne. Selskapets virksomhet bekrefter og er et godt eksempel på mye av den tidligere forskningen som er gjennomgått i forbindelse med studiet. Forretningstrategien er godt kjent blant de ansatte, det er en god innovasjonskultur i selskapet, og selskapet jobber kontinuerlig også for mer bærekraftige løsninger. De ansatte er stolt av jobben sin, og føler de bidrar til både innovasjon og bærekraft.

Det er likevel rom for utvikling. Både ved å se på hva som kan forbedres i den større verdikjeden med selskapets leverandører og partnere, og ved å ha fokus også på de samfunnsmessige bærekraftsmålene, ikke bare de klimamessige.

## Innhold

<b>Innledning .....</b>	<b>3</b>
Forskningsspørsmål .....	6
<b>Selskapet Porterbuddy.....</b>	<b>7</b>
Forretningsmodell og verdikjede .....	7
<b>Teoretiske rammer .....</b>	<b>11</b>
Forretningsstrategi .....	11
Innovasjon og forretningsutvikling.....	17
Bærekraftige forretningsmodeller .....	20
<b>Metodisk tilnærming.....</b>	<b>32</b>
Forskningsstrategi og metodevalg .....	32
Intervjuundersøkelsen .....	35
<b>Resultater fra intervjuundersøkelsen.....</b>	<b>39</b>
Forretningsstrategi .....	39
Innovasjon.....	43
Bærekraft.....	45
<b>Samlet drøfting og analyse .....</b>	<b>49</b>
Selskapet Porterbuddy i lys av empirien og teorien.....	49
Empiriske funn.....	55
<b>Oppsummering og konklusjoner .....</b>	<b>58</b>
Forretningsstrategien og hvordan selskapet jobber.....	58
Framover .....	59
<b>Referanser .....</b>	<b>62</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>66</b>
Intervjuguide .....	66

## Innledning

*Forretningsstrategi* er et fagfelt som handler om hvordan en bedrift kan oppnå en ønsket tilstand, og som vanligvis er knyttet til å skape lønnsomhet og vekst i en bedrift. Feltet er svært delt og består av flere undergrupper og skoler med forskjellige syn på hvordan en bedrift skal komme seg til ønsket tilstand og hva strategien skal bestå av» (Wikipedia 2017). Det er derfor interessant å undersøke hva en forretningsstrategi egentlig er for noe; hva den består av, og hva forretningsstrategien betyr for en bedrift.

I denne oppgaven gjøres nettopp dette; det ses på hvordan bedrifter kan gå fram for å skape lønnsomhet og vekst, og dette belyses med eksempler fra et norsk selskap i logistikkbransjen; Porterbuddy Norge AS. *Bedrift og selskap* brukes her som synonymer, om hverandre.

Tradisjonelt har studier av forretningsstrategier gjerne blitt assosiert med én av to retninger. Én retning mener strategiene i stor grad planlegges, mens den andre retningen mener strategiene i stor grad blir et resultat av andre elementer i bedriftene og dermed heller ikke kan planlegges (ibid). Det blir da interessant å undersøke også dette i denne oppgaven.

Når vi skal undersøke hvilke forretningsstrategier dette selskapet har laget og jobber etter, må vi ta som utgangspunkt at dette selskapet, og nær sagt alle andre selskaper, opererer i markeder i stadig raskere endring.

Det skjer nå en *digital transformasjon* i alle bransjer og markeder, nasjonalt og internasjonalt. Bedriftene bruker nå digital teknologi til å endre interne arbeidsprosesser, egen bedriftskultur, kundeopplevelser eller andre ting, og samtidig utvikler nye forretningsmodeller som tilpasser bedriften til de nye markeds- og forretningskravene i den digitale tidsalderen. «Digital transformasjon handler om å omvelte hele virksomheten til komplett digitalisert drift på alle plan, inkludert bedriftsstrategi, firmastruktur og fokusområde» (Storehaug 2021). Endringene er teknologidrevne, og får vidtrekkende konsekvenser.

«Technology is playing an increasing role in everything we do, not only as businesses, but in society overall: it is shaping growth, redistributing industry landscapes, and providing the catalyst for transformation». Og videre, «New business models are emerging, competition comes from surprising directions, and [companies] experience disruption on many levels and with massive consequences» (Marschall et al 2017, s. 5).

Selskapet Porterbuddy er i seg selv et godt eksempel på hva den digitale transformasjonen i en bransje kan innebære. Selskapets forretningsidé og eksistensgrunnlag i dag er å tjene penger på å levere varer som privatpersoner og virksomheter har kjøpt for hjemlevering, fra en lang rekke ulike nettbutikker og leverandører. Ut fra dette opererer selskapet i *logistikkbransjen*, samtidig som selskapets gründere selv betegner selskapet som et *teknologiselskap*. Formålet er iht. Brønnøysundregisterene «utvikling, drift, vedlikehold og/ eller lisensiering av teknologi og softwarebaserte løsninger innen logistikk og handel»<sup>1</sup>.

Digital teknologi åpner for nye forretningsmodeller, og i tilfellet Porterbuddy så gründerne av selskapet at de ved å selv utvikle en IKT-plattform kunne optimalisere både kundehåndtering og varedistribusjon, og også redusere egne driftskostnader. Denne plattformen står i sentrum for alt selskapet gjør, og er et viktig virkemiddel for å kontinuerlig optimalisere driften i forhold til tradisjonelle forretningsparametere som høy kundetilfredshet (som følge f.eks. rask leveringstid og lavere pris), lave driftskostnader (som følge av f.eks. redusert tidsbruk som følge av effektive rutevalg), og andre forhold som selskapet mener påvirker økonomiske resultater og andre mål.

Selskapet ble lansert i 2016 som en ny aktør i et eksisterende marked, dominert av store og etablerte aktører. Ved å utvikle og etablere denne plattformen ble selskapet også et nytt eksempel på *plattformøkonomien*, dvs. «verdiskaping gjennom digitale applikasjoner (plattformer) som fasiliterer ulike former av transaksjoner mellom to eller flere aktører i et økosystem». Slike plattformer gjør det «mulig å levere produkter og tjenester uten å eie disse selv».

Forretningsmodellen er vanligvis basert på at plattformeieren tar en provisjon eller andel av betalingen for en transaksjon, fra tilbyder (jf. «leverandører») eller konsument (jf. «kunden») eller begge. Ved bruk av Internett som kommunikasjonskanal kan omsetning og vekst øke nærmest uten fysiske eller praktiske begrensninger (Baille 2020). Kjente eksempler på dette er Spotify (musikk), Über (taxi/persontransport) og AirBnB (boligutleie), I tilfellet Porterbuddy framstår selskapet som plattformeier som å også stå for den fysiske hjemkjøringen og utleveringen av varer til kundene fra alle selskapets partnere («leverandører»), og må da innfri også på tradisjonelle konkurranseparametere for logistikkbedrifter, *samtidig* som strategiene for å oppnå gode økonomiske resultater i stor grad er basert på plattformen i sentrum.

---

<sup>1</sup> <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=922177201>

Følgelig er den digitale transformasjonen og de teknologiske løsningene som selskapets drift er bygget rundt å betrakte som en *forutsetning* for både etablering, drift og videre utvikling av dette relativt nyetablerte selskapet. Det er også rimelig å anta at selskapet i sin videre drift må fortsette også med løpende *innovasjon* på ulike områder, jf. den brede forståelse av innovasjonsbegrepet som Joseph Schumpeter presenterte i forrige århundre, kort beskrevet i kap. 3. Nå innledningsvis nøyer vi oss med å slå fast dette. Den digitale transformasjonen i bransjen og teknologiutviklingen i dette selskapet er *ikke* temaet her, og følgelig ikke interessant *i seg selv*. Oppgaven handler heller ikke om hvordan selskapet jobber med innovasjon helt generelt. I den grad vi ser på hvordan selskapet jobber med innovasjon eller teknologiutvikling, vil det primært være i tilknytning til og som et virkemiddel i selskapets arbeid med én annen av de viktigste driverne for endring i dag: nemlig *bærekraft*.

FN-rapporten *Vår felles framtid* slår fast at «et bærekraftig samfunn imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov». *Bærekraftige forretningsmodeller* «bidrar positivt til sosiale forhold, miljø og klima, og har lønnsomhet». Lønnsomhet for bedriften og samfunnet er altså en forutsetning. Øvrige mål kan nås på ulike måter. Positiv miljøeffekt kan oppnås f. eks. gjennom fornybar energi, reduserte utslipp eller bedre avfallshåndtering. Positiv samfunnseffekt kan oppnås f. eks. ved bedre folkehelse, et tryggere samfunn eller mangfold i næringslivet (Innovasjon Norge 2022). Den europeiske unionen (EU) har nylig etablert en taksonomi for å kunne vurdere hva som må til for at økonomisk aktivitet skal kunne vurderes som grønn, definert rundt seks miljøområder. Man kan uten videre legge til grunn at disse vil bli styrende også for Norge og norsk politikk framover (ibid). Miljøområder som selskaper som Porterbuddy kan bidra på være blant annet « reduserte klimautslipp » og « overgang til sirkulær økonomi ».

Selskapet Porterbuddy er valgt som case for denne oppgaven også fordi de profilerer seg mye på bærekraft. De skriver på nettstedet sitt at vi «er den beste måten å handle på – det enkleste og mer bærekraftige alternativet». Under overskriften *Grønnere last-mile*, skriver de «vi har satt ambisiøse mål om å redusere karbonavtrykket for last mile levering. Hvordan? Ved smarte bruk av ny teknologi og infrastruktur. Alle våre ansatte er dedikerte til å skape en bedre fremtid for verden, en pakke om gangen» (Porterbuddy 2022).

Porterbuddys egne påstander blir i noen grad bekreftet av en rapport fra Transportøkonomisk institutt. Bakgrunnen for rapporten er at handel på nett har hatt en sterk vekst, og «fra samfunnets side er det av interesse at en slik utvikling møtes på en måte som gir lavest mulig trafikkbelastning med tilhørende ulemper som støy, utslipp og ulykker». Porterbuddys tilbud ble da

vurdert, og «våre analyser tilsier at Porterbuddy kan bidra til å gi handlende i nettbutikker et forbedret tjenestetilbud i form av rask levering uten at det medfører økt trafikk- eller utslippsbelastning sammenlignet med mer tradisjonell levering» (Andersen 2020, s. 6).

Det blir da interessant å undersøke hvordan – både på hvilke måter, og på hvilke områder – et slikt selskap kan utvikle sine forretningsstrategier og jobbe mot et mer bærekraftig samfunn.

## **Forskningsspørsmål**

Forskningsspørsmålet er: *hvordan ser forretningsstrategien til et lite og relativt nytt selskap i logistikkbransjen ut, og hvordan jobber selskapet med innovasjon og bærekraft?*

### *Tilnærming og struktur på oppgaven*

I kapittelet *Porterbuddy* presenteres selskapet litt utover introduksjonen som allerede er gjort, med litt om hvordan de profilerer seg utad, og noen nøkkeltall etc. Det avsluttes med en verdikjedemodell inspirert av Porters modell fra 1985, for å tydeliggjøre at selskapets virksomhet kan analyseres mht. «forretningsstrategi og generelle forhold», og fire aktivitetsområder.

I kapittelet *Teoretiske rammer* introduseres teori og modeller fra forskningen som på ulike vis kan knyttes til selskapets virksomhet, gruppert under tre tema kalt «forretningsmodeller», «innovasjon og forretningsutvikling», og «bærekraftige forretningsmodeller».

I kapittelet *Metodisk tilnærming* redegjøres det for bakgrunn, metodevalg og annet knyttet til en intervjuundersøkelse blant de ansatte i selskapet.

I kapittelet *Resultater fra intervjuundersøkelsen* oppsummeres resultatene. Gründer og daglig leder er intervjuet for å fange opp og «ramme inn» ledelsens planlagte strategier. Et utvalg ansatte er også intervjuet, for å høre hva de tenker og hvordan de ansatte faktisk jobber.

I kapittelet *Samlet analyse og drøfting* besvares forskningsspørsmålet gjennom å drøfte empirien i lys av den tidligere forskningen som ble introdusert under «teoretiske rammer», eller annen forskning der det er relevant. I dette kapittelet får vi altså mye av svarene på «*hvordan ser forretningsstrategien til et lite og relativt nytt selskap i logistikkbransjen ut, og hvordan jobber selskapet med innovasjon og bærekraft?*»

I kapittel 6 *Oppsummering og konklusjoner* oppsummeres først hovedpunkter fra den samlede analysen og drøftingen. Deretter vurderes kort om selskapet kan ha noe å lære av forskningen, og det skisseres kort noen tanker om eventuell videre forskning.

## Selskapet Porterbuddy

Porterbuddy Norge AS ble lansert i 2016 som en ny aktør i et marked for transport og hjemlevering av varer, eller distribusjonstjenester. Etablerte aktører var da store selskaper som Bring (eid av Posten Norge), PostNord (eid 40 % av den danske og 60 % av den svenske staten), DB Schenker (eid av Deutsche Bahn), o a. Størrelsen på markedet er ikke undersøkt, men ifølge Statistisk sentralbyrå utgjorde sektoren *transport, lager og logistikk* 6,2 % av den totale tjenesteytende næringsvirksomheten i Norge, med en omsetning på NOK 2,68 mrd. i 2019 (Statistisk sentralbyrå 2021). Markedssegmentet til selskapet utgjør en brøkdel av dette.

Selskapet tilbyr sine tjenester kun i urbane områder. De startet med dekning i Oslo-området, med 1,2 millioner potensielle kunder som et nedslagsfelt. Fem år senere har de utvidet til dekningsområder rundt Bergen, Trondheim, Kristiansand, og byområdene i Viken. Det er ca. 2,8 millioner potensielle kunder. De har utkjøring 7 dager i uka, primært mellom 17:30 – 22:00.

Selskapet hadde rundt 10 ansatte relativt raskt. I dag er det rundt 50 ansatte. De fleste sitter på hovedkontoret i Oslo. De ansatte jobber med *utvikling, design, salg, drift/produksjon, og økonomi & ledelse*. Det er tilknyttet rundt 700 mer eller mindre aktive transportører, som alle er selvstendige bedrifter med samarbeidsavtale med selskapet.

Selskapet har pr. mai 2022 avtale med rundt hundre partnere<sup>2</sup>, i all hovedsak med *nettbutikker* til etablerte leverandører av alle typer produkter. Eksempler på partnere er klesbutikker som Cubus og Dressmann, elektronikk og tjenester som Eplehuset, Telenor og Komplet, varemagasiner som Clas Ohlson, Jernia, og Christiania Glasmagasin, leverandører av «spesialprodukter» som Krogh Optikk, Snushjem og Farmasiet, og dagligvarer som Oluf og OBS.

### Forretningsmodell og verdikjede

Ovenfor selskapets *kunder*, eller forbrukerne, framstår Porterbuddy som en leveransetjeneste for alle typer produkter som er kjøpt via netthandel. Kundene vil finne «Porterbuddy» som et tydelig valg blant flere alternative måter å få produktet levert hjem på, i alle nettbutikkene til alle selskapets partnere, altså leverandører av alle typer produkter.

Selskapets virksomhet kan på enkleste måte framstilles som i figuren under:

---

<sup>2</sup> <https://porterbuddy.com/partners>





Selskapets forretningsmodell er som nevnt innledningsvis bygget rundt en egenutviklet IKT-plattform. Denne gjør det enkelt og rimelig å utvide virksomheten, både geografisk, og til stadig flere partnere og kunder for hjemlevering. Den muliggjør optimalisering av driften på mange ulike måter, og selskapet oppfatter selv at de «legger press på de tradisjonelle aktørene i det norske e-handelsmarkedet» gjennom det de tilbyr sine partnere og deres kunder.

*Verdiforslaget til kunder* er for det første rask levering og fleksibelt leveransetidspunkt; kunden bestemmer selv tidspunkt for når pakken leveres. Tidsrom og stedet bestemmer kunden helt selv, og pakkene kan normalt leveres allerede samme dag. En betydelig lavere pris enn andre alternativer, muliggjort gjennom lavere interne kostnader som følge av bl. a. optimalisering av driften muliggjort ved plattformen, er selvsagt også viktig for kundene. De hevder også at «vår kundeservice er åpen når de andre er stengt». Likevel er det viktigste her i denne oppgaven at selskapet også profilerer seg sterkt som «det enkleste og mer bærekraftige alternativet». Et eget område på selskapets nettsted er viet til å markedsføre hvordan de hele tiden jobber mot det de kaller en «grønnere last-mile». De sier «vi har satt ambisiøse mål om å redusere karbonavtrykket for last mile levering ... ved smartere bruk av ny teknologi og infrastruktur, [og] alle våre ansatte er dedikerte til å skape en bedre fremtid for verden, en pakke om gangen»<sup>3</sup>. Og det er nettopp dette; *hvordan* selskapet i praksis jobber med bærekraft i de ulike ledd i selskapets verdikjede, som vil bli undersøkt i denne oppgaven for å besvare forskningsspørsmålet.

Tilfredse kunder som følge av rask og rimelig levering og god kundeservice vil naturligvis gavne alle nettbutikker og leverandører, og er derfor en også viktig del av *verdiforslaget til partnerne*. De framhever at de hele tiden jobber med data og beregninger for kontinuerlig å gjøre logistikkjeden mer effektiv og forbedre tjenesten, og at alle i organisasjonen fra bud til ledelse vet hva som trengs for å glede kundene. Ovenfor partnere som selv vektlegger bærekraft framheves også dette, i stor eller mindre grad. Andre elementer i verdiforslaget til partnerne er enkelhet og fleksibilitet også for partnerne, med innsalg av typen «du og kunden blir

---

<sup>3</sup> <https://porterbuddy.com/sustainability>

enige om når og hvor, og vi løser resten». De integrerer sin plattform mot det meste av e-handelsløsninger og lagersystemer. Plattformen gjør det også mulig for selskapet å tilbyr ulike typer fleksible løsninger, som dynamisk prising av frakten. Plattformen sørger også for å optimalisere kjørerutene og drive kapasitetsstyring i sanntid. Alt dette, kombinert med at selve leveringene utføres av innleide bud med en akkordbasert inntektsmodell, gjør det mulig for selskapet å tilby det de kaller «kostnadseffektive og fleksible leveranser», samtidig som budene også blir fornøyd fordi kapasiteten deres utnyttes til fulle og betalingen blir god.

### *Selskapets verdikjede*

Når vi skal undersøke hva selskapet har fokus på for å oppnå gode resultater på tradisjonelle økonomiske parametere og i deres arbeid med bærekraft, jf. forretningsstrategien, må vi se på alle aktivitetsområder og aktiviteter til selskapet. Michael E. Porter utviklet i 1985 en modell egnet til undersøke verdiskapningen og andre forhold i de ulike leddene i verdikjeden til en bedrift. Hans modell tar utgangspunkt i bedriftens produksjon av varer eller tjenester, og gir også en oversikt over hvordan bedriften er bygget opp. Aktivitetene som bedriften bruker tid og penger på kan grupperes i to. *Hovedaktiviteter* er direkte rettet mot produksjon og verdiskaping, og disse er «inngående logistikk», «produksjon», «utgående logistikk», «markedsføring» og «service». *Støtteaktiviteter* understøtter hovedaktivitetene på ulike måter, og er i Porters modell «infrastruktur» inkl. ledelse, organisering og styring, «personalforvaltning», «teknologiutvikling» og «innkjøp og forsyningstjenester» (Johansen og Romuld 2020).

Selskapet Porterbuddy har en relativt enkel verdikjede, illustrert i figuren under.



Figur 1: Aktivitetsområder for selskapet Porterbuddy

Modellen tydeliggjør at selskapets virksomhet kan analyseres mht. «forretningsstrategi og generelle forhold», eller mht. ett av fire aktivitetsområder. Modellen ligger til grunn for strukturen på alle beskrivelser og vurderinger i denne oppgaven.

Forholdene som beskrives vil *enten* handle om *selskapets idéer, planer og rutiner* som gjelder selskapet som helhet, og bli oppfattet som del av *forretningsstrategien* eller andre *generelle forhold*. Det meste av innledende teori handler om selskaper som helhet (jf. forretningsstrategi) eller andre generelle forhold (bl. a. generelt om forretningsmodeller, innovasjon og bærekraft), og vil bli behandlet under denne kategorien. Også støtteaktiviteter – bl. a. selskapets innovasjons- og utviklingsarbeid, og interne forhold som ledelse og kompetanse – handler om selskapet som helhet og hele verdikjeden, og vil også bli behandlet som del av forretningsstrategien eller andre generelle forhold.

*Eller* så vil det være mer spisset og handle om *selskapets aktiviteter* eller forhold primært knyttet til ett av de tre aktivitetsområdene som utgjør selskapets produksjon og verdiskaping, altså de tre hovedaktivitetene i en enkel verdikjede for selskapet:

- i) leverandørhåndtering – dvs. arbeid knyttet til samarbeidspartnerne (nettbutikker etc.) og integrasjoner med samarbeidspartneres systemer
- ii) produksjon og distribusjon – dvs. arbeid knyttet til leveringene, bl. a. planlegging av kjørerutene, selve transportmidlene (biler etc.), og transportørene (budene)
- iii) kundeføring og markedsføring – dvs. arbeid knyttet til kundene (forbrukerne) og tjenestetilbudet til disse, kundeservice etc. samt eventuell markedsføring etc.

## Teoretiske rammer

### Forretningsstrategi

Innledningsvis sa vi at *forretningsstrategi* handler om hvordan en bedrift kan oppnå en ønsket tilstand, og som vanligvis er knyttet til å skape lønnsomhet og vekst i en bedrift. I denne oppgaven oppfatter og definerer vi forretningsstrategien til å være summen av de strategiene og planene som skal lede fram til at bedriften når målene som er satt for virksomheten, og da knyttet til forretningsmodellen.

Så hva er da en *forretningsmodell*? På et veldig generelt nivå er en forretningsmodell en beskrivelse av en bedrift og hvordan bedriften fungerer for å nå sitt mål (f.eks. profitt, vekst, sosial innvirkning, e. a.). Dukker man lenger ned, finner man i ledelseslitteraturen tre retninger på hvordan en forretningsmodell oppfattes. Den første oppfatter forretningsmodeller som *attributter* til bedrifter. Den andre oppfatter de som *kognitive skjema*, og den siste oppfatter de som formelle *konseptuelle beskrivelser* av hvordan en virksomhet fungerer (Massa et al 2016, s. 73). Her heller vi mot den siste retningen, og utvalget av teori fra tidligere forskning er preget av dette; de er ment å beskrive ulike aspekter av hvordan bedrift fungerer.

En forretningsmodell gir svaret på noen enkle spørsmål; 1) *hva* vi skal levere, 2) *hvem* som er våre kunder, støttespillere og konkurrenter, og 3) *hvordan og hvor* skal vi selge, levere, og tjene penger. Når disse skal svares ut, kan man få hjelp av Wolcott og Lippitz «innovasjonsradar» fra 2010, som utdyper disse dimensjonene med utfyllende tema som valg av *plattform og løsninger* i spennet mellom *hva* og til *hvem*, og i spennet mellom *hvor* og *hvordan* finner vi *leveransekjede* og *organisasjon*. Øvrige tema er *kundeerfaring*, *verdifangst*, *merkevare* og *nettverk* (Aasen og Amundsen 2011, s. 87 – 91).

Ved en svært grundig analyse av forretningsmodellen kan man undersøke hva slags *verdilogikk*, dvs. tankemodeller som ligger bak bedriftens forhold til økonomisk eller kommersiell verdiskaping («business model-logics») og hvordan den blir skrevet inn i strategier og planer, og også fulgt opp av de ansatte. Den tradisjonelle *kommersielle* verdilogikken er én form for *organisatorisk* verdilogikk, og preget av hva slags *institusjonell* verdilogikk som ligger under organisasjonen. Denne kommer til uttrykk gjennom de verdier, regler, handlingsmønstre etc. som bevisst og ubevisst organiserer tilværelsen til folk og dermed bedriften. Den påvirker mange forhold; alt fra verdiforslaget til kundene, hvilke aktiviteter og prosesser som utføres, hvilke ressurser som tas i bruk, og hvilke samarbeidspartnere man får. En «offentlig sektor

verdilogikk» leder til forretningsmodeller i offentlig sektor, en «familielogikk» leder til familiebaserte forretningsmodeller, etc. Det finnes også en «bærekraftslogikk», som leder til og understøtter bærekraftige forretningsmodeller. En bedrift kan også styres av flere underliggende verdilogikker samtidig, spesielt små og mellomstore bedrifter (Laasch 2018, s. 158 - 169).

Her nøyer vi oss med å oppfatte en forretningsmodell som bestående av et sett av sammenkoblede komponenter, som kan framstilles på ulike måter. De fleste definisjoner går på at forretningsmodeller utgjør «designet» eller «arkitekturen» på verdiskapingen, verdileveringen og verdifangsten til et selskap.

*Verdiskaping* er hvordan selskapet hjelper kunder med å løse et problem eller gjøre en jobb som skal gjøres til en gitt pris. *Verdilevering* omfatter de nøkkelressursene, aktivitetene og partnerne som trengs for at selskapet skal gjennomføre det som *verdiforslaget* forutsetter.

*Verdifangst* er hvordan bedriften tjener penger ved hjelp av en gitt inntektsmodell og en gitt kostnadsstruktur (Jørgensen og Pedersen 2018, s. 59).

I et studie som vi kommer tilbake til litt senere, poengteres det at formålet med og innholdet i disse elementene er ulike i tradisjonelle og bærekraftige forretningsmodeller. Verdiforslaget til bedrifter fokuserer vanligvis på produkter og tjenester i form av et tilbud om økonomisk avkastning, mens i en bærekraftig virksomhet vil dette peke på målbar miljømessig og/eller sosial verdi, i kombinasjon med økonomisk verdi. Verdiskapingen, som er kjernen i enhver bedrift, vil i en bærekraftig forretningsmodell handle om å dra nytte av nye muligheter, nye markeder og nye inntektsstrømmer knyttet til bærekraftsmålene. Også verdifangsten, hvordan tjene penger på levering av varer og tjenester, vil kunne variere (Bocken et al 2014, s. 43).

Ut fra dette forstår vi at det er mange forhold som kan bidra til gode resultater, eller eventuelt det motsatte: utløse behov for endring i en bedrift. *Interne forhold* som kan utløse behov for endring er for eksempel dårlig organisering, eller lav effektivitet og produktivitet. Bedre organisering, som fører til høyere effektivitet, kan motsatt styrke konkurransefortrinnene. Det å ha godt arbeidsmiljø kan også føre til at de som jobber der yter ekstra for bedriften. Tradisjonelle *ytre forhold* kan være endringer i markedet, etterspørsel, konkurranse og kunnskapsutvikling. Et annet eksempel på ytre endring kan være sterkt press for å finne mer bærekraftige løsninger fra kunder. For å opprettholde eventuelle konkurransefortrinn må bedriften svare ut dette presset, slik at kundene ikke slutter å bruke tjenestene som bedriften tilbyr.

Det kan også nevnes at en *åpen forretningsmodell* er en modell som skaper verdi *både* for kunden og for bedriften. Verdier skapes ved at man definerer en serie aktiviteter, helt fra

starten av en utviklingsprosess og fram til produktet er lansert for sluttkunden, og verdien for kunden øker for hver aktivitet man går gjennom. Bedriften realiserer verdiene gjennom å etablere en unik posisjon, økonomisk eller ressursmessig, knyttet til disse aktivitetene og på områder hvor bedriften kan utnytte sine konkurransefortrinn, både de som allerede er etablert og helt nye. Den pågående utviklingen mot slike «intermediære markeder» og «distribuert eierskap» til verdiskapende elementer i innovasjonsprosesser stiller særskilte krav til utformingen av forretningsmodeller, og bedrifter må i større grad være villige til å innovere også på forretningsmodellene sine (Jørgensen og Pedersen 2018, s. 124).

Vi skal nå gå gjennom ulik tidligere forskning som kan gi en liten forståelse av en bedrifts utviklingsreise, fra den første etableringen i et modent marked, helt fram til en eventuell utvikling av bærekraftige forretningsmodeller i dagens markeder.

#### *Hvordan etablere seg i et modent marked?*

For å evne å etablere seg i et eksisterende marked trenger en bedrift en eller annen form for konkurransefortrinn mot etablerte aktører.

Konkurransefortrinnet må være unikt fra andre i markedet, og samtidig verdifullt for kunden. Det er nødvendig å skille mellom et konkurransefortrinn og kilden til konkurransefortrinnet. Støtter man seg på ressursorientert teori, finner man at konkurransefortrinnet også kan ligge i *tjenestene* som en virksomhet tilbyr (Lien og Jakobsen 2015).

Bedriften har skapt et konkurransefortrinn dersom den kan skape en høyere økonomisk verdi enn konkurrentene i markedet. Økonomisk verdi er differansen mellom kundens oppfattede verdi av tjenesten og leveransens totale kostnad hos virksomheten. Størrelsen på konkurransefortrinnet er avhengig av den økonomiske verdien oppnådd hos aktøren relativt til konkurrentenes oppnådde verdi (Barney og Hesterly 2018).

#### *Hvordan innovasjon kan bidra til konkurransefortrinn*

En innovasjon som leder til en bedre ytelsesfunksjon kan gi konkurransefortrinn. Kilden til konkurransefortrinnet kan anses som virksomhetens ressurser, og det er viktig å forstå hvordan disse anvendes og styres for å resultere i et konkurransefortrinn. En ressurs kan være finansiell kapital, fysisk kapital, organisatorisk kapital, kunnskapskapital, relasjonskapital og sosial kapital. Kompetanse og kunnskap blir stadig viktigere konkurranseparameter, spesielt fordi læring er en *dynamisk ressurs*, dvs. en ressurs som skaper nye ressurser. Fortrinn knyttet til dynamiske ressurser er derfor gunstig, ettersom konkurrenters forsøk på å imitere slike ressurser blir til bevegelige mål (Lien og Jakobsen 2015).

Innovasjon handler om fornyelse, nyskaping og endring, og begrepet oppfattes vanligvis positivt. Innovasjon handler ikke bare om nye produkter og tjenester; det kan like gjerne handle om innovasjon på forretningsmodeller, altså på hvilke måter en bedrift skaper, leverer og utnytter verdi på. Innovasjon kan oppstå i eller rundt alle tre elementene. For det første kan det komme innovative *verdiforslag*, hvor man tilbyr en ny type verdi til noen. For det andre kan de være knyttet til bedriftens *verdileveranser*, for eksempel ved innovativ bruk eller utnyttelse av ressurser, eller ved å etablere verdiøkende aktiviteter som tilbys av bedriften selv eller i samarbeid med andre. For det tredje kan de være knyttet til *verdifangst* eller utnyttelse, f. eks. ved nye betalingsmodeller eller inntektsstrømmer (Jørgensen og Pedersen 2018, s. 68).

#### *Hvordan bærekraft kan bidra til konkurransefortrinn*

Flere studier peker på at bærekraftsproblemene framover vil være en av de største kildene til lønnsomme forretningsmuligheter for de selskapene som evner å se dette, og at bedrifter som ikke tar hensyn til dette vil få store problemer (Jørgensen og Pedersen 2018, s. xii). Porter og Kramer viste i 2007 at det er mulig å oppnå gode økonomiske resultater, samtidig som man tar samfunnsansvar og understøtter bærekraft. De mente at dette kunne bli en kilde til konkurransefortrinn, innovasjon og muligheter, og ikke bare assosieres med kostnader og begrensninger. Andre er tydeligere, og sier ganske enkelt at «det finnes ikke noe alternativ til bærekraftig utvikling», men også at «det kommer ikke til å bli lett». I dette studiet fant de at bedrifter går gjennom fem stadier på en utviklingsreise. Første trinn er å oppfatte bærekrafts-tematikk som en mulighet, andre trinn er å gjøre verdikjedene sine bærekraftige, og tredje er å designe eller utvikle bærekraftige produkter og tjenester. På fjerde trinn utvikler man bærekraftige forretningsmodeller, og på siste trinn utvikler man nye plattformer for den framtidige bærekraftige virksomheten (Nidumolu et al 2009, s. 3 - 8).

Vi skal straks se på en del forskning som kan brukes til å forstå hva som ligger i dette, og også for å forstå hvordan bedrifter kan gå fram dersom de skal forsøke å utvikle nye og bærekraftige forretningsmodeller.

#### *Hva må til for å overleve over tid?*

Antakelsen innledningsvis om at Porterbuddy som selskap må kontinuerlig innovere for å overleve, bekreftes av flere; «innovasjonskapabilitet som vedvarende konkurransefortrinn kan dermed beskrives som å sikre organisasjoners overlevelse og fremgang i en verden med økende konkurranse og akselererende endringstakt» (Rennemo 2019).

Men, selv om nye produkter, tjenester og prosesser i bedriften kontinuerlig forbedres og effektiviseres (og dermed truer de etablerte aktørene i et marked, ved å utfordre deres konkurransekraft bygget rundt disse aktørenes produkter eller prosesser), så vil bedriftens nye markedsposisjon som følge av innovasjon *selv bli utfordret*; av imitasjoner, nye inntrengere, og nye innovasjoner, og markedsforholdene blir da endret tilsvarende. Schumpeter poengterte allerede i 1934 at et konkurransefortrinn realisert ved innovasjon dermed kun er midlertidig.

Forskningen løfter fram ulike evner i en bedrift som kilde til å kunne skape konkurransefortrinn, som struktur, omdømme, innovasjon og kunnskap. Uansett hva som er årsaken eller kilden til et gitt konkurransefortrinn; å opprettholde det forutsetter at bedriften har tilstrekkelig fokus på tre ulike nivå; på selve konkurransefortrinnet, på kilden til konkurransefortrinnet, og på hvordan konkurransefortrinnet skal opprettholdes. Markedet står aldri stille, og en aktørs konkurransefortrinn er annen konkurrents tap av konkurransekraft. Konkurrentene vil alltid forsøke å imitere og gjenskape bedriftens konkurransefordeler, og dersom de lykkes mister bedriften tidligere skapte konkurransefortrinn. For å opprettholde konkurransefortrinnet lengst mulig må de finne ut hvordan de best mulig kan beskytte seg mot imitasjoner av konkurrenter, mobilisere ressursene de besitter og styre verdiene til fordel for virksomheten (Wickham 2006, s. 493-509).

March hevder det mest sentrale for bedrifters evne til å overleve over tid er evne til å utnytte eksisterende eiendeler og posisjoner på en måte som gir økonomisk gevinst, og *samtidig* utforske nye teknologier og markeder. bedriftens ressurser må «konfigureres» og «omkonfigureres» til å fange opp både eksisterende og nye muligheter. Det grunnleggende problemet for en bedrift er å utnytte egne ressurser til å sikre levedyktigheten i dag, og samtidig bruke nok energi til leting for å sikre fremtidig levedyktighet (O'Reilly og Tushman 2011).

For å opprettholde konkurransekraften og overleve over tid trenger man *dynamiske evner*, noe som inngår en *evolusjonsteknikk* hvor bedriftens erfaring og «hukommelse» brukes til å styrke egne utnyttelses- og leteprosesser, og tilpasse seg endrete miljøforhold. Med dynamiske evner oppnår man konkurransefortrinn gjennom å utnytte egne kompetanser og eiendeler til det som er viktig for kunden. Med dette perspektivet ser man etter dynamiske evner innebygd i bedriftens prosesser eller rutiner rundt koordinering, læring og transformasjon, hvor bedriften – når noen aner noen nye muligheter – griper disse, også ved å tildele ressurser, og ofte ved å justere eksisterende kompetanse eller utvikle nye (ibid).



Ledelsen spiller en sentral rolle for bedriftens overlevelse, også ved administreringen av disse evnene. Handlinger, atferd og designvalg gjort av ledelsen styrer disse dynamiske evnene, og tydeliggjør da også viktigheten av strategisk ledelse i tilpasning, integrering og omkonfigurering av bedriftens ferdigheter og ressurser for å matche skiftende miljøer (ibid).

Ledelsen har mange virkemidler for styre, og disse er ikke bare begrenset til *økonomiske insentiver*, som lønn, bonuser og så videre. Det kan også innebære *organisatoriske* insentiver, for eksempel hvilken atferd som organisasjonskulturen oppmuntrer til. *Sosiale* insentiver er sosiale normer eller ulike former for press for å tilpasse seg, og *moralske* insentiver er for eksempel felles tro på hva som er riktig å gjøre i organisasjonen (Jørgensen og Tynes Pedersen, 2018, s. 164).

Oppsummert er det mange forhold som kan bidra til at bedriften overlever over tid, eller ikke gjør det. Å være med på de endringene som skjer i omgivelsene, er viktig. For eksempel dersom kundene blir opptatt av nye eller andre ting, som innholdet i de varene de kjøper, eller om råvarene er kortreiste og bærekraftige. Interne forhold som ledelse er viktig, men også om medarbeidere tror på de produktene bedriften produserer, om de får utvikle seg på jobben og om de har et godt og kompetent arbeidsmiljø, med god ledere. Ikke minst er det å hele tiden lete etter nye forretningsmuligheter viktig. Hvis man ikke henger med i de endringene som foregår i samfunnet, kan dette svekke mulighetene til å overleve i et marked. I tillegg til de forholdene som er nevnt så langt, er det åpenbart at digitalisering og utnyttelse av de dataene bedriften har tilgang til blir viktigere og viktigere for alle typer industrier.

Dersom man overlever over tid, vil man gjerne også *ekspandere til nye markeder*. Beslutning om ekspansjon bør baseres på en analyse av etableringsgevinster og etableringskostnader, som kan avklares gjennom en prosess i seks steg. Steg 1 er å definere og avgrense markedet. Hvilket marked som er enklest å ekspandere til, avhenger helt og holdent av hva man selger og hvilken strategi man har. Det viktigste er å gjøre analysen før man går inn og bygger opp salget gradvis. Man bør prøve i liten skala, og sette full fart forover når alt fungerer som det skal. I steg 2 beregnes markedets lønnsomhet. Steg 3 er å identifisere konkurransefortrinn, og i steg 4 beregnes kostnader ved anskaffelse av nødvendige ressurser. I steg 5 beregnes kostnader ved en aggressiv respons fra konkurrentene. Det er først som steg 6 bedriften bør velge inngangsstrategi (Lien og Jakobsen 2015, s. 12 - 15).

### *Ledelse og interne forhold*

Alt vi har sett på så langt har handlet om hovedaktivitetene til et selskap, dvs. leverandørhåndteringen, produksjon og distribusjon, og kundehåndtering og markedsføring i Porter-buddys verdikjedemodell. Det vil også være relevant å vurdere også noen andre forhold, knyttet til det som i verdikjedemodellen er kategorisert som støtteaktiviteter.

For eksempel kan ledelsen legge til rette for kontinuerlig læring og innovasjon i bedriften. Hvordan lederskapet utøves vurderes og forstås gjennom *fortolkningsramme*, dvs. en mental modell i form av et sett idéer eller antakelser som man bærer med seg og som gir hjelp til å forstå hva man står ovenfor. Det er fire ulike rammer. Her vil det primært bli lagt til grunn en *strukturell ramme*, og sentrale begreper er da roller, mål, strategier, politikk, teknologi og omgivelser. Denne rammen er assosiert med sosiologi og ledelsesteori, og oppfatter ledelse som «sosial arkitektur, hvor den grunnleggende ledelsesutfordringen er å utforme bedriftsstrukturen tilpasset bedriftens oppgaver, teknologi og omgivelser. Samtidig vil man ved å anvende også de tre andre, og veksle mellom disse, få en bedre forståelse av bedriften og hvordan den fungerer. Her vil analysen muligens bli delvis basert også på en *politisk ramme*, hvor ledelse oppfattes som «å være frontfigur og ha politisk teft», og ledelsens fokus er å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som skal gjøres. Kanskje også en *symbolsk ramme*, hvor ledelse oppfattes som «inspirasjon», og ledelsens fokus er å skape tro, overbevisning og mening. Den siste er *HR*, og fokus er å tilpasse organisasjonens og de ansattes behov til hverandre (Bolman og Deal, 2018, s. 38 - 48). HR fokuserer også på at de ansatte må føle seg dyktige og verdsatte, for å øke motivasjonen deres (ibid, s.155-156).

### **Innovasjon og forretningsutvikling**

Innovasjon har gjennom de siste 50 årene også blitt utviklet til et omfattende forskningsfelt, med et omfattende begrepsapparat og et spekter av definisjoner, teorier og modeller (Aasen og Amundsen 2011, s. 17).

Innovasjonsstudiene begynte med Joseph Schumpeter, og han definerte allerede i 1934 innovasjon som «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier». Hans innovasjonsbegrep er altså ganske så omfattende. Han peker på betydningen av teknologi, men inkluderer også kunnskap i form av nye produkter, produksjonsmetoder, åpning av markeder, bruk av råmaterialer og reorganisering av økonomiske sektorer. Noe av

det han er mest kjent for er å integrere sosiologisk forståelse i sine økonomiske teorier (Aasen og Amundsen 2011, s. 17 - 18).

Innovasjoner kan kategoriseres på ulike måter. *Graden* av innovasjon vurderes ofte i forhold til om den er radikal eller inkrementell. Radikale innovasjoner av produkt-, tjeneste eller organisasjonsfunksjoner bryter med det eksisterende og tradisjonelle markedet, og tilbyr dramatisk forbedret ytelse. Inkrementelle innovasjoner er derimot mindre, trinnvise forbedringer av eksisterende produkter, tjenester og prosesser. Innovasjonene innebærer lavere risiko og usikkerhet. Disse bygger videre på eksisterende funksjoner i markedet, og kan bidra til kostnads-effektivisering, kvalitetsforbedring, funksjonsutvikling og økt konkurransekraft (Zaltman et al, 1973). Foster og Kaplan delte i 2001 innovasjoner inn i tre andre hovedgrupper; *inkrementelle*, *betydelige*, og *transformerende* innovasjoner. Hvert trinn oppover anslås å gi 10 ganger større effekt av innovasjonen. OECD opererer med *teknologiske*, *organisatoriske* og *kommerisielle* innovasjoner. En enkel inndeling er innovasjoner på hhv. *produkter*, *tjenester*, og *prosesser* (Kvangarsnes et al 2015).

En innovasjon kan altså være en ny vare, nye tjeneste, produksjonsprosess eller organisasjonsform som er lansert i et marked. Et særskilt poeng er da at en innovasjon *også* transformerer organisasjonens ideer til nye og utviklede produkter, tjenester eller prosesser, for å konkurrere, differensiere, og avansere i dette markedet. Innovasjon blir altså bedriftens verktøy for å posisjonere seg, forberede seg på fremtiden og gjøre bedriften konkurransedyktig på lengre sikt. (Baregheh et al 2009).

### *Tjenesteinnovasjoner*

Selskapet i fokus for denne oppgaven lever av de tjenestene de tilbyr, ikke av å selge produkter eller andre ting. Altså er selskapet en tjenesteleverandør, og det er rimelig å anta at deres fokus vil være på tjenesteinnovasjon. «En tjenesteinnovasjon er en ny serviceopplevelse eller serviceløsning som består av én eller flere av følgende dimensjoner: nytt servicekonsept, ny kundeinteraksjon, nytt verdisystem, nye forretningspartnere, ny inntjeningsmodell, nytt organisatorisk eller teknologisk leveransesystem» (den Hertog et al 2009, s. 494).

Service- eller *tjenestekonseptet* tar for seg selve innholdet og karakteristika av tjenesten, og oppstår ved å kombinere tjenester eller benytte ulike varianter av imitasjon for økt ytelse.

*Kundeinteraksjon* handler om kontakt med og kobling til kunden. Kontakten med kunden kartlegges i denne dimensjonen, og kan eksempelvis ta for seg skreddersydde kundetilbud, kundens prosess eller prisdifferensiering til kunden. *Systemer for tjenesteleveranser* relaterer

seg til hvordan tjenesten leveres til kunden. Tjenester forutsetter en simultan produksjon og konsum, og innovasjonen kan påvirke hvordan leveransen blir systematisert. Tjenestekonseptet, kundeinteraksjonen og systemene for tjenesteleveranser setter rammene for de teknologiske mulighetene for innovasjonen. Dette innebærer at tjenesteinnovasjonens potensielle utviklingsområder består av en kombinasjon av disse dimensjonene (den Hertog et al 2009).

### *Kunnskapsdeling og samarbeid*

Felles for mye ny innovasjonsteori er en grunnleggende antakelse om innovasjon er en kilde til og forutsetning for vedvarende konkurransefortrinn for bedrifter, og at kunnskap er den viktigste ressursen for å lykkes med innovasjonsarbeidet (Aasen og Amundsen 2017, s. 18). Også *deling av kunnskap og kompetanse* i bedriften er vesentlig for å skape verdi gjennom innovasjon. Jo mer kunnskapen kan flyte i bedriften, jo større er sannsynligheten for at innovasjonene kan øke. Dette fordi spredning av kunnskap blir større og de ansatte kombinerer sin nåværende kunnskap og den nye kunnskapen de tilegner seg (Darroch 2005, s. 101 - 115).

Man er også i økende grad blitt oppmerksom på at bedrifter ikke innoverer alene, men er avhengig av omfattende interaksjon med omgivelsene. Ofte kan skillet mellom det interne og eksterne bli diffust (Aasen og Amundsen 2017, s. 18). Noen forskere går så langt som å si at samarbeid, samhandling og nettverk med aktører utenfor bedriften er helt avgjørende for innovasjon (Fitjar og Rodriguez-Pose 2005).

Samarbeid med aktører utenfor bedriften trenger ikke bare være knyttet til samarbeids- eller alliansepartnere. Et eksempel er *brukerdrevet innovasjon*, først og fremst assosiert med Eric von Hippel. Han så at mange produkter og tjenester ble videreutviklet av brukere, som så ga ideene tilbake til produsentene. Hans poeng er at slike brukersentrerte innovasjonsprosesser kan gi store fordeler sammenlignet med tradisjonelle interne og produsentfokusede utviklingssystemer for innovasjon. Når brukerne selv skaper nye produkter, kan de utvikle den løsningen de trenger, og produsentene får samtidig tilgang til kompetanse de ikke besitter (Aasen og Amundsen 2017, s. 124 - 125).

### *Kontinuerlig innovasjon*

En retning innenfor innovasjonsteorien er *kontinuerlig innovasjon*, hvor man ser på ledelse, organiseringen av det løpende arbeidet, forbedring og læring, og utvikling og endring som integrerte aspekter. En grunnleggende idé er at «kontinuerlig innovasjon krever en kombinasjon av operasjonell effektivitet og strategisk fleksibilitet, noe som tradisjonelt har vært sett på som ikke-kombinerbare motsetninger», og denne forutsetningen kan ligne på det som ble kalt

«dynamiske evner» foran. En annen er at enkeltpersoners engasjement er svært viktig for læring og innovasjon. Dette handler om en prosess, og må ledes som en prosess. Resultatet vil være én eller flere *nye kombinasjoner* av eksisterende produkter/tjenester, prosesser, organisasjoner og markeder. Innovasjonen(e) kan ta mange former, og være både inkrementelle, radikale, eller disruptive i sin konsekvens. For å oppnå dette kreves bredt engasjement og forpliktelse i hele bedriften, og kontinuerlig læring og avlæring. Dette har for øvrig mye til felles med det som kalles *medarbeiderdrevet innovasjon* (ibid, s. 131 – 132).

### *Kultur i bedriften*

Dersom bedriften skal bli innovativ, må det utvikles en kultur i bedriften hvor alle ansatte kontinuerlig strever etter innovasjon. Et studie fant fem forhold som fremmer kreativitet og innovasjon; i) *organisatorisk oppmuntring* handler om å få fram og støtte nye idéer, og villighet til å ta risiko. Evne til deling og samarbeid er del av dette. ii) *støttende ledelse* ovenfor team etc., og åpenhet og evne til konfliktløsning er viktig. iii) *utviklende arbeidsgrupper*, dvs. team oppbemannet med av folk ulike fag, referanserammer og personligheter, iv) *autonomi*, dvs. de ansatte gis frihet til å styre hvordan de vil løse oppgavene, men ikke nødvendigvis målene, og v) *ressurser*, altså hvordan tid og penger disponeres. En sjette faktor; *kontroll*, av f. eks. informasjonsflyt og beslutninger, er framhevet som et viktig hinder for innovasjon (ibid, s. 170 – 172).

En undersøkelse av norske virksomheters innovasjonsevne, med fokus på medarbeiderdrevet innovasjon fant ni «kulturelle kjennetegn» ved bedrifter som evnet å utnytte de ansattes erfaringer og kunnskap i innovasjonsarbeid. Disse er i) *engasjement* og «glød», ii) *samarbeidsorientering* mellom ledelse og de ansatte, iii) *stolthet* over å jobbe nettopp i *denne* bedriften, iv) *tillit*, alle veier, også mellom ledelse og de ansatte, v) *toleranse* og raushet for hverandre, vi) *trygghet* selv om man kommer med dårlige idéer, vii) *utviklingsorientering* ved at man ser på «å tenke nytt» som en del av egen jobb, viii) *åpenhet* og lydhørhet for de ansatte fra ledelsen, og ix) *autonomi* jf. over. Disse trekkene støtter og styrker hverandre (ibid, s. 173 – 176).

## **Bærekraftige forretningsmodeller**

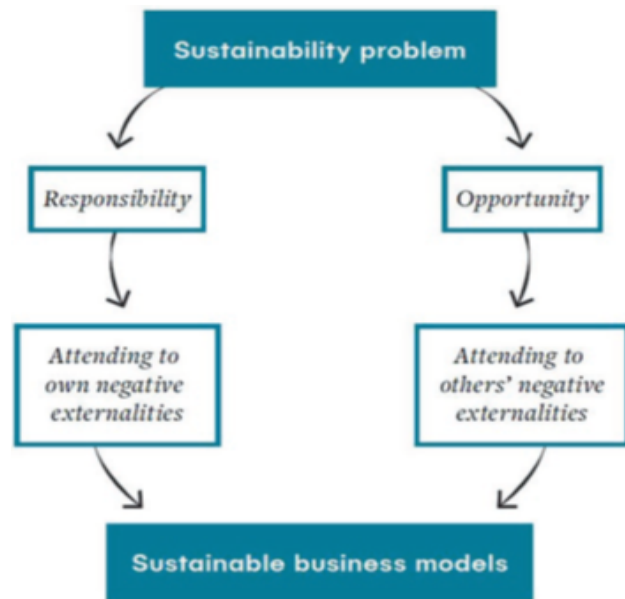
Vi har allerede benyttet *bærekraftige forretningsmodeller* som begrep, uten å ha eksplisitt definert hva dette er. I det følgende skal vi utvikle en forståelse av hva som ligger i ulike aspekter av dette begrepet gjennom en del teori fra tidligere forskning.

Et selskap som ønsker å utvikle en bærekraftig forretningsmodell må starte med å utvide sin egen forståelse av hva som er «gode resultater», og dermed også utvide forståelsen av *bunnlinjen*. Hele organisasjonen må utformes på en måte som gjør selskapet i stand til å bli *både bærekraftig og lønnsom*. Selskapet må altså bli «tredimensjonal», ved å ha fokus også på *samfunnsmessige* og *miljømessige* mål og ambisjoner, i tillegg til de tradisjonelle *økonomiske* forretningsparameterne. Skal dette lykkes krever det måling og overvåking av de riktige tingene, og at resultatene formidles til de som trenger informasjonen. Og ikke minst krever at hver enkelt ansatt og enheter i selskapet belønnes for å hjelpe selskapet til å bli mer bærekraftig (Jørgensen og Pedersen 2018, s. 153).

Det kan være mange forhold som kan drive et selskap til å utvikle en bærekraftig forretningsmodell, og nøyaktig hvilke forhold som er utslagsgivende og hvilke prioriteringer selskapet gjør, kommer an på hva slags selskap det er snakk om. Noen må legge vekt på preferansene til forbrukere og andre (f. eks. matindustri og varehandel), mens andre kan ha nye reguleringer som driver (f. eks. finansbedrifter eller akvanæring). Motivene for å sette i gang arbeidet kan noen steder være begrunnet med negative effekter av dagens forretningsmodell («push»), og andre steder begrunnet av et ønske om å utnytte muligheter og antatt positive effekter av en mer bærekraftig tilnærming («pull»). Med et helt overordnet perspektiv kan vi på det sosio-kulturelle oppfatte trender mot mer bærekraftige livsstiler som pull-faktorer, og nye krav og forventninger fra forbrukerne som push-faktorer. På det regulatoriske kan et ønske om å få gevinst av å være førstemann til å sette nye bærekraftige standarder være en pull-faktor, mens fare for strengere reguleringer eller skattlegging kan være push-faktorer. I «ressursdrevne» markeder basert på bestemte innsatsfaktorer kan det faktum at nye teknologier og –utvikling gjør det enklere å bli bærekraftig, eller at høykompetent arbeidskraft ønsker å gå til bærekraftige bedrifter, være pull-faktorer. Og knapphet på og/eller høyere pris på innsatsfaktorer, eller nye krav fra samarbeidspartnerne, vil være push-faktorer.

For selskapet Porterbuddy, som i denne konteksten opererer i et produktmarked, vil nye krav og forventninger fra forbrukerne om mer bærekraftige produkter og tjenester gi mulighet for differensiering fra konkurrentene, altså pull-faktorer. Konkurrerende produkter og tjenester er push-faktorer (ibid, s. 145 - 149).

En forenklet framstilling av dette er illustrert i figuren under.



Figur 2: To typer begrunnelser for å utvikle bærekraftige forretningsmodeller. Hentet fra Jørgensen og Pedersen (2018).

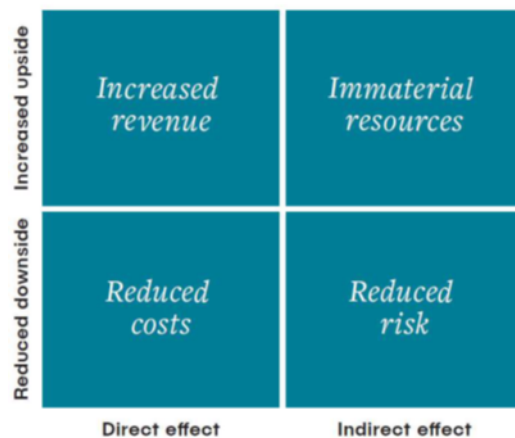
Figuren forteller det er to typer begrunnelser for å utvikle bærekraftige forretningsmodeller. Den første kan assosieres med å ta et samfunnsmessig og miljømessig *ansvar* og *ikke selv* bidra negativt til utviklingen. Den andre kan assosieres med å utnytte *muligheter* som oppstår gjennom å *adressere andres negative* påvirkning på samfunn og miljø (ibid, s. 27).

#### *Lønnsomhet i bærekraftig forretningsmodell*

Samtidig er altså lønnsomhet en forutsetning for all forretningsvirksomhet. De fleste bedrifter ønsker å holde tritt, og kan gjerne se at kan være behov både for innovasjon og mer bærekraftige forretningsmodeller. Likevel vil de vegre seg, hvis de vet det kan bli svært kostbart. Man må derfor veie opp hvor mye kostnadene vil øke og hvor mye kundene vil være villige til å betale for mer bærekraftige produkter/løsninger. Gjennomføring av en lønnsomhetsstudie er derfor en god start ved utvikling av mer bærekraftige forretningsmodeller.

Det er fire ulike effekter som kan bidra til økt lønnsomhet. Åpenbart vil *høyere inntekter*, og *lavere kostnader*, gi en *direkte effekt* på den økonomiske bunnlinsen. Men også *indirekte effekter* kan gi bedre lønnsomhet. På inntektssiden kan *immaterielle ressurser*, f. eks. tilgang til dyktigere folk som følge av en attraktiv bærekraftsprofil på selskapet, lede til bedre løsninger og dermed høyere inntjening. Tilsvarende kan et godt omdømme påvirke kundenes tilbøyeligheter positivt, og en *reduert risiko* kan lede til f. eks. lavere renteutgifter på lån, og dermed redusere kostnadene på kort sikt.

Figuren under er basert på Esty og Winston, 2009.



Figur 3: Typer av effekter som kan bidra til lønnsomhet.  
Hentet fra Jørgensen og Pedersen (2018).

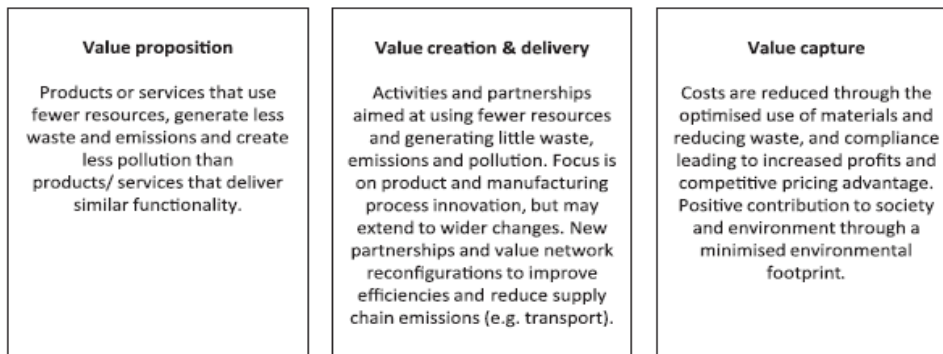
Ved å skille mellom opp- og nedsideeffekter, og mellom direkte og indirekte effekter, blir det lettere for beslutningstakere å se hvordan investeringer i bærekraft også kan ha virkninger utover direkte påvirkning på kort sikt. Formodentlig vil de viktigste effektene dukke opp over tid – for eksempel kan økt tillit igjen gjøre et selskap mer attraktivt for samarbeidspartnere, ansatte, investorer og andre interessenter (Jørgensen og Pedersen 2018, s.137 - 141).

#### *Typer av bærekraftige forretningsmodeller*

I et studie ble det undersøkt hva en bærekraftig forretningsmodell består av, og også hvilke typer forretningsmodeller som faktisk eksisterer, med utgangspunkt i de tre hovedelementene i en forretningsmodell; *verdiforslag*, *verdiskaping* og *verdifangst*. Med dette som tilnærming så man på hva slags egenskaper eller essensielle attributter som er knyttet til ulike eksempler eller forretningsmodellmønstre, og ut fra dette ble det definert åtte *arketyper* av bærekraftige forretningsmodeller: 1) *Maksimere material- og energieffektivitet*, 2) *Skape verdi fra avfall*, 3) *Erstatte dagens innsatsfaktorer med fornybar energi og naturlige prosesser*, 4) *Tilby og levere funksjonalitet, i stedet for eierskap*, 5) *Anlegge og ivareta en «forvalterrolle» for miljøet*, 6) *Promotere «tilstrekkelig godt» på produkter etc.*, 7) *Omdefinere formål til samfunnsmessige eller miljømessige mål*, og 8) *Oppskalering av bærekraftige modeller på ulike områder*.

For hver av disse arketyper ga de en definisjon og beskrivelse av essensen av elementene i forretningsmodellen. I figuren under oppsummeres elementene i arketyperen «Maksimere material- og energieffektivitet» (Bocken et al 2014, s. 47 - 54).

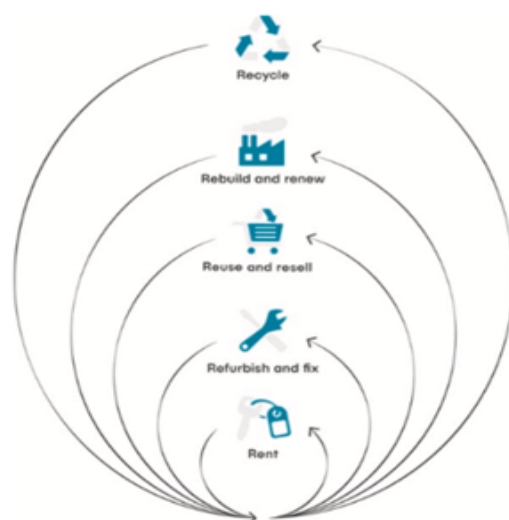




Figur 4: Hovedelementer i en forretningsmodell av arketyper "Maksimere material- og ressurseffektivitet". Hentet fra Bocken et al (2014).

### Sirkularitet i stedet for den lineære økonomien

For å bli bærekraftig må en bedrift også gå vekk fra lineære verdikjeder, basert på å ta noen ressurser, lage noe, brukes det en periode, og deretter kaste. Man må i stedet gå over til *sirkulære forretningsmodeller*, som innebærer flere ting. Man må bruke materialer som *ikke bruker opp* tilgjengelige ressurser. Man må designe produkter, tjenester og prosesser for både *mindre ressursbruk* og *gjenbruk*. Man må vedlikeholde produkter og materialer så godt som mulig, slik at de faktisk kan gjenbrukes. Ikke bare «nedsirkulere», dvs. å bruke så lenge som mulig inntil det til slutt er utslitt og kastes. Men også «oppsirkulere», dvs. å designe produkter slik at også verdien vedlikeholdes like godt etter resirkulering, og dermed kan gjenbrukes i prinsippet for alltid. Eksempler på hvordan dette kan gjøres er i figuren under (Jørgensen og Pedersen 2018, s. 106 - 108)



Figur 5: Eksempler på sirkularitet. Hentet fra Jørgensen og Pedersen (2018).

### *Tilnærming ved redesign av forretningsmodellen*

En foreløpig oppsummering kan være at bedrifter *må*, enten de vil eller ikke, redesigne sine forretningsmodeller oftere framover, hvis de skal klare å opprettholde konkurransekraft og komparative fortrinn. Dette skyldes som vi delvis har vært inne på tre trender; i) bærekraftproblematikken, ii) stadig nye teknologiske muligheter, og iii) endringer i forbrukernes preferanser, livsstil og forbruksmønstre.

Vi framhever også at den triple bunnlinjen vi allerede har sett på bør ligge til grunn for enhver tilnærming hvor man forsøker å operasjonalisere bærekraft. Disse tre bunnlinjene kalles ofte også de tre P-ene, for *People* (Sosial bunnlinje), *Planet* (Miljømessig bunnlinje) og *Profit* (økonomisk bunnlinje). For at en virksomhet skal være bærekraftig, må de som organisasjon levere gode resultater og positive resultater (jf. «gå i pluss») på alle tre bunnlinjene (Jørgensen og Pedersen 2018, s. 2).

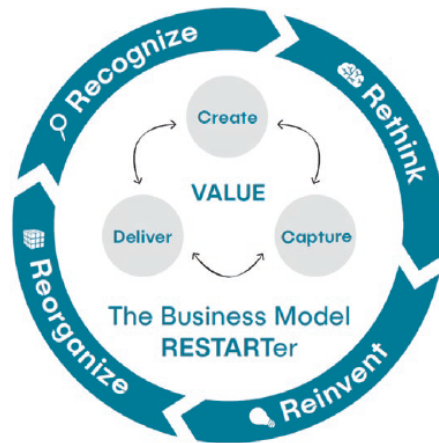
Så hva gjør man dersom man ønsker å jobbe mot mer bærekraftige forretningsmodeller?

Et rammeverk for bedrifter som skal utvikle mer bærekraftige forretningsmodeller, er kalt RESTART. Hver bokstav representerer et stort grep for å gjøre bedriften mer bærekraftig og lønnsom (ibid, s. 179). RE betyr *redesign* og *eksperimentering*, og relaterer seg til utviklingen som selskaper i økende grad står overfor behovet for å redesigne sine forretningsmodeller. STA betyr å ha en *tjenestelogikk* (i motsetning til produktlogikk), å ha fokus på *sirkulærøkonomi*, og å sikte på *allianser* framfor sololøp. RT betyr å ha fokus på *results* framfor antakelser, og tredimensjonalitet, og er knyttet til ledelses- og kontrollutfordringene knyttet til implementering av en bærekraftig forretningsmodell.

Rammeverket er bygget rundt en prosessmodell som bedriftene kan benytte til å stille de riktige spørsmålene på riktig tid.

Modellen har fire faser: 1) *Gjenkjenn* forretningsmodellen, dvs. forstå status quo og identifiser behov for endringer, 2) *Tenk nytt*, dvs. identifiser muligheter og trusler for en bedre forretningsmodell, 3) *Gjenoppfinn* forretningsmodellen, dvs. lag hypoteser, gjør eksperimentering og testing, og bestem ny forretningsmodell, og endelig 4) *Omorganis*, for å implementere den nye forretningsmodellen (Jørgensen og Pedersen 2018, s. 184 - 185).

Prosessmodellen er illustrert under.



Figur 6: Prosessmodellen i RESTARTer-rammeverket.  
Hentet fra Jørgensen og Pedersen (2018)

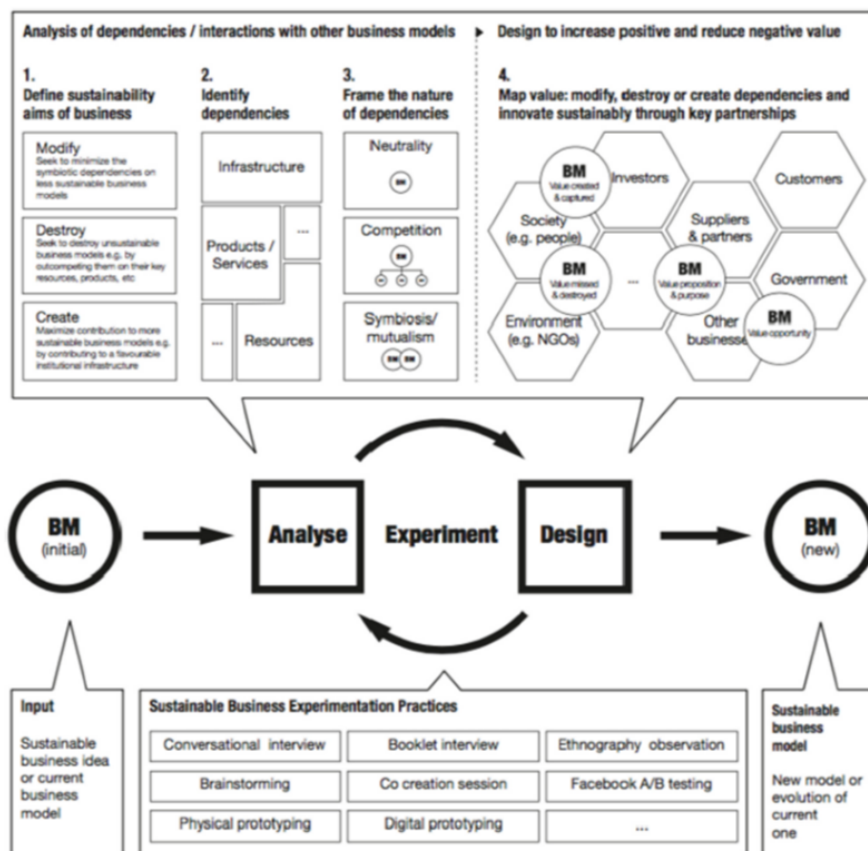
Et annet element for å lykkes med bærekraftige forretningsmodellinnovasjoner er å tenke i baner av *eksperimentering*, framfor fullstendige snuoperasjoner. Nøkkelen til å få en mer bærekraftig virksomhet er å gjøre kontrollert eksperimentering i stedet for å «bare gjøre det». Man må avdekke hva som fungerer og hva som ikke gjør det. Slik eksperimentering i forretningsmodellen kan lede til både store og mindre endringer. Likevel får nesten alltid radikale innovasjoner mest oppmerksomhet. Det er derfor viktig å tenke på at nesten all innovasjon i dag skjer inkrementelt, og at det er de små forbedringene og spredningen av allerede implementerte innovasjoner som har størst effekt (ibid, s. 75)

Noen understreker at det må være et intensjonsdrevet design av forretningsmodellen, dersom man skal nå forventninger om å støtte bærekraftsmålene. De har utarbeidet en modell kalt *the Ecology of Business Models Experimentation (EBME)*, og som da setter systematisk eksperimentering i midten av prosessen – fra én forretningsmodell, til en ny og mer bærekraftig forretningsmodell (Bocken et al 2019).

Det sentrale elementet er systematisk eksperimentering, plassert i midten av modellen. Man starter med utgangspunktet («input»), som kan være den nåværende forretningsmodellen eller en «bærekraftig forretningsidé», og deretter gjøres en passende analyse. Bærekraftsmålene (i form av «modifisere», «ødelegge» eller «skape») er konkretisert, og ulike avhengigheter (mellom infrastruktur, produkter/tjenester, ressurser osv.) identifiseres, samt hvordan disse står i forhold til hverandre (dvs. «nøytralitet», «konkurransse» eller «symbiose»). Formålet med eksperimenteringen er å teste forutsetninger om fremtidig virksomhet, det vil si hvilke kunder som vil være interessert i nye produkter eller tjenester, hvordan verdiforslag skal utformes etc.

Studiet gir også konkrete råd om gjennomføringen, som at man må se på sine egne bilder av forretningsmodellen også i lys av lignende bilder hos de man samarbeider med, man må finne gode måter å jobbe sammen på, timing på aktivitetene er viktig, etc. (ibid, s. 1502-1504).

Modellen er avbildet under.



Figur 7: Modellen «the Ecology of Business Models Experimentation (EBME)»  
Hentet fra Bocken et al (2019)

*Vise at man er på rett vei*

Skal man lykkes i å «prioritere materielle bærekraftsspørsmål, krever [det] fruktbar kommunikasjon med selskapets interessenter på en måte som overbeviser dem om at selskapet tar passende og effektive skritt mot mer bærekraftige forretningsmodeller» (Jørgensen og Pedersen 2018, s. 135).

Og for å vite at man er på rett vei, må man måle. Tradisjonelt har man utformet måltall, *key performance indicator (KPI)*, eller *nøkkeltallsindikatorer*, og vurdert måloppnåelsen mot disse. Disse skal være presise og målbare, og normalt være knyttet til bunnlinjen. De bør også

være knyttet til bedriftens strategier. «Uten god kjennskap til hva forretningen eller organisasjonen ønsker å oppnå, ender man ofte opp med veldig mange KPI'er» (Thorsen 2021).

De siste årene har stadig flere bedrifter lagt om til det som ofte oppfattes som et mer fleksibelt rammeverk for målstyring og strategisk ledelse; *Objectives and Key Results (OKR)*. Det består av tre elementer; Målene («Objectives») er «de målene som selskapet setter seg. De definerer retningen og hva man skal arbeide for å oppnå. ... [og de] legger føringer for hvordan de skal prioritere ressurser. De skal være inspirerende, store og i mange tilfelles uoppnåelige. De skal gjøre at alle ansatte strever for å være den beste utgaven av seg selv, slik at bedriften lykkes». Målbare resultater («Key Results») minner om KPI'er, men velges for å måle *progresjon*, ikke status quo. Man bør velge måltall som sier mye om retningen man går (Digranes 2019).

Alt som faktisk reduserer karbonavtrykket, vil være av stor verdi. Det vil selvsagt være mulig å knytte måltallene til alle elementer i en forretningsmodell. Både til verdiforslag, verdiskaping, og verdifangst, jf. Bocken et al (2014). Og til både direkte og indirekte effekter, og oppside- og nedsideeffekter, jf. firefeltstabellen over basert på Esty og Winstons arbeid i 2009.

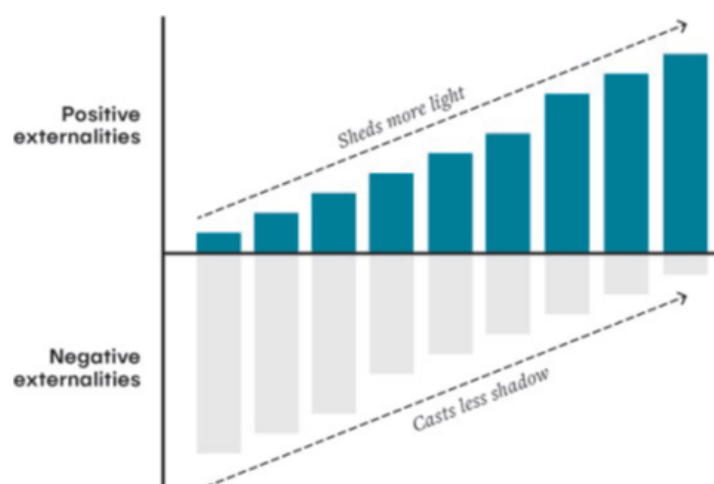
Som nevnt innledningsvis er det avgjørende at bedriften bli «tredimensjonal» og har fokus også på samfunnsmessige og miljømessige mål og ambisjoner, i tillegg til de tradisjonelle økonomiske forretningsparameterne.

Totaliteten av de grep og aktiviteter beskrevet under de ulike arketyperne av bærekraftige forretningsmodeller, jf. Bocken et al (2014), gir en indikasjon på *handlingsrommet* til en bedrift for hvor det er mulig å sette gode mål, ev. også gi nye idéer til hvilke grep som kan tas.

Andre måter å måle bærekraft på er å måle kundetilfredshet mot verdiene og hva selskapene står for. Her er det mulig å måle og håndtere sosiale og miljømessige fordeler basert på de nye dimensjonene av bærekraft (Jørgensen og Pedersen 2018, s. 163).

Ut fra formålene med hhv. KPI'er og O'ene i de to rammeverkene over, kan det se ut til at det kan være fornuftig for en bedrift å basere egen strategisk styring og oppfølging på OKR-rammeverket, bl.a. for å inspirere de ansatte og bidra til innovasjon og utvikling av selskapet.

Det er selvsagt mulig å sammenstille resultatene selskapets bidrag til positiv eller negativ utvikling på samfunnet og miljøet. I en eventuell sammenstilling kan man illustrere effektene av selskapets virksomhet både som at det bidrar direkte til positive effekter (jf. «gir mer lys»), og til at det ev. reduserer negative effekter av virksomheten (jf. «kaster mindre skygge»), som illustrert i figuren under (Jørgensen og Pedersen 2018, s. 30 - 33).



Figur 8: Effekter av selskapets virksomhet. Hentet fra Jørgensen og Pedersen (2018)

*Hva mer kan selskapet bidra med enn å bare se på seg selv?*

Gitt det relativt beskjedne omfanget på virksomheten til et selskap som Porterbuddy er det også begrenset hva selskapet kan bidra med i det store bildet for samfunnet og miljøet som helhet. Et selskap som Porterbuddy står for kun *ett ledd* av mange, i de vesentlig større og lengre verdikjedene til leverandørene som produserer de varene som leveres til kundene.

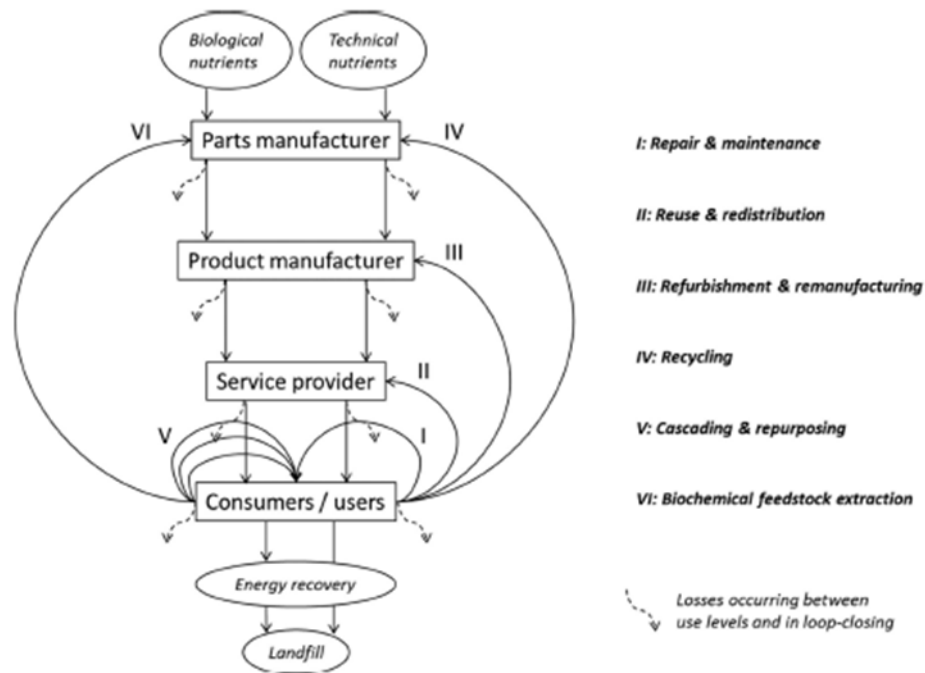
En rekke studier har jobbet med å ta fram *Circular Economy Business Models* (CEBM), for at disse modellene skal kunne gjøre det enklere for selskaper å redesigne forretningsmodeller og verdikjeder mot mer bærekraftige alternativer.

Et studie fant at det finnes seks mønstre eller hovedmodeller, som hver kan oppfattes som en form for «verdikjede» tilsvarende den verdikjedemodellen som her er utformet for selskapet Porterbuddy. De poengterer i studiet at innsatsen bør rettes både mot inngangssiden, transformasjonsprosessene, og utgangssiden i forretningsmodellen.

Modellen er illustrert under (Lüdeke-Freund et al. 2019, s. 41).

I denne konteksten er selskapet Porterbuddy en *tjenesteleverandør* («Service provider»), som mottar varer og ev. tjenester fra flere *produsenter* («Product manufacturer»), og som produserer sine tjenester i form av å transportere og levere varene fra nettbutikkene hjem til *kundene* («Consumers»). I denne modellen er det primært sløyfen tilbake, fra kundene, til tjenesteleverandøren, som antyder hvor tjenesteleverandører kan ha mest å bidra med. Her handler det om *gjenbruk og distribusjon* (modell 2), dvs. tilgang til brukte produkter (eventuelt med

mindre justeringer) i kombinasjon med etablering av markedsplasser, gjennom omfordelings-tjenester (jf. lokale butikker for brukte varer og/eller online tjenester, og har derfor tjeneste-leverandører som målgruppe (ibid, s. 47).



Figur 9: Circular Economy Business Model (CEBM). Hentet fra Lüdeke-Freund et al (2019)

### Nye muligheter ved samarbeid med andre

Presentasjonen av tidligere forskning har så langt hatt størst fokus på hva som skjer i et selskap. Vi avslutter derfor med å spørre: hva hvis et selskap hever ambisjonsnivået til å ikke bare redesigne *egen* forretningsmodell, men ønsker å gjøre en innsats *også* for samfunnet og miljøet ellers? Kan det tenkes at selskapet kan bidra på noen måte til at *samarbeidspartnerne* utvikler *sine* forretningsmodeller til å bli mer bærekraftige, og kanskje også påvirke kundene?

Det er fullt ut mulig å tenke seg at et selskap har mulighet til å bidra positivt på bærekraftsmålene også utover egen virksomhet. For eksempel ved å inngå samarbeidsavtaler med sine partnere om *felles mål* og ambisjoner, eller til og med kanskje *stille krav* om bærekraftige produkter og tjenester hos sine samarbeidspartnere.

I så fall vil de bidra til å fremme også andre bærekraftige forretningsmodeller; som *reparasjon og vedlikehold* (1), *gjenbruk av biologisk materiale* (5), *vedlikehold og reproduksjon* (3), *resirkulering* (4) og *biokjemisk råstoffutvinning* (6). Alle modellene kan diskuteres i et *ressursperspektiv*, da med tre sentrale strategier. Å *bremse løkker* handler om å forlenge levetiden til produktene for å redusere ressursbruken. *Lukke løkker* handler om resirkulering for å lukke løkken mellom postbruk og produksjon, og *innsnevring av løkker* handler om å bruke færre ressurser per produkt, for eksempel gjennom lett produktdesign og effektive produksjonsprosesser. Hver modell kan også diskuteres i et *verdiperspektiv*, det vil si i forhold til den økonomiske verdien som skapes og akkumuleres på tvers av leverandørkjeder. I en sirkulærøkonomi må forretningsmodellene sikte på å beholde enten produkt- eller materialverdi. Forretningsmodeller som senker ressursløkkene, beholder den høyeste produktverdien så lenge som mulig (ibid, s. 54-55).



## Metodisk tilnærming

### Forskningsstrategi og metodevalg

Med en ambisjon om å gi et lite bidrag til litt mer forskningsbasert kunnskap, er forutsetningen å selv bruke forskningsbasert kunnskap, forskningsbaserte metoder og om systematiske vurderinger som kan være etterprøvbare, testbare eller reproducerbare (Hagen 2020). Forskningen drives fram gjennom fruktbare problemstillinger og gode perspektiver, og det er tema og problemer som skal styre valg av metoder, ikke omvendt (Østbye et al 2013, s.6).

Det er ikke åpenbart hvordan man skal gå fram for å besvare forskningsspørsmålet, og det ble vurdert ulike strategier. Arbeidet med denne oppgaven startet med en *induktiv strategi*. Det startet helt åpent, og tema ble valgt primært ut fra egen nysgjerrighet rundt både «forretningsstrategi» og «bærekraftige forretningsmodeller» som begreper og fenomen, og siktet på en empiridrevet utvikling av oppgaven. En deduktiv strategi passet ikke for denne oppgaven, selv om det selvsagt er mulig å endre forskningsspørsmålet etter hvert som man får mer kunnskap om det man undersøker.

I og med at formålet med oppgaven først og fremst var å få en bedre forståelse av temaene, og forskningsspørsmålet var såpass åpent, la jeg over til en mer *abduktiv forskningsstrategi*. Litt forenklet har arbeidet vært en runddans eller pendelsvingning mellom å avklare forutsetninger for undersøkelsen og oppgaven, jobbe med problemformuleringer og fundere på forskningsspørsmålet, hente inn og jobbe med det empiriske grunnlaget («datafangst»), og parallelt gå gjennom relevant teori. Med en slik strategi er forskningsspørsmålet forventet å endre seg underveis, og det er også gjort her. Det er blitt vesentlig snevret inn og spisset etter gjennomgang av funn, teori og etter intervjuene og data du får fra intervjuene (og ikke minst etter veiledningen underveis) (Bryman 2016, s. 40 - 64). Samtidig som forskningsspørsmålet helt bevisst er holdt svært åpent, nettopp for å faktisk få en bedre forståelse av de relativt brede temaene som var utgangspunkt for oppgaven.

#### *Metodevalg*

Med et forskningsspørsmål som er å undersøke *hvordan forretningsstrategien til et lite og relativt nytt selskap i logistikkbransjen ser ut, og hvordan jobber selskapet med innovasjon og bærekraft*, er det åpenbart at det må brukes kvalitativ metode. «Vi søker gjennom de kvalitative metodene å identifisere hvordan *det sosiale* (det vil si samfunn i vid forstand) skapes ved handling, interaksjon og meningsdanning (Tjora 2020, s. 28).

Det er åpenbart fordi kvalitativ metode «studerer en myk virkelighet og fordypet seg i det som undersøkes», mens kvantitative metoder ser på en «hard» virkelighet og i prinsippet gir mest overfladisk informasjon. En myk virkelighet er basert på å få frem informantenes egenskaper og tolkninger, mens den harde virkeligheten er basert på statistiske teknikker. Kvalitativ tilnærming tar for seg meningsrelasjoner, mens kvantitative ser på årsakssammenhenger, noe som betyr at den kvalitative tilnærmingen gir en større forståelse. Videre er den kvalitative tilnærmingen nær den studerte, mens kvantitativ tilnærming har avstand fra den (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s. 422)

#### *Andre vurderinger*

Med et potensielt utvalg av informanter (eller intervjuobjekter) blant totalt 29 ansatte, fordelt på ulike roller med bare noen få personer i hver rolle, er det også åpenbart at alle sitater, og veldig fort også «anonymisert» informasjon, blir en personopplysning i formell forstand, og gjerne også sensitive for informanten. «En personopplysning «er en opplysning/vurdering som kan knyttes til en person».<sup>4</sup>

«Å samle inn og oppbevare slike personopplysninger krever særlig omtanke og kunnskaper om etikk, lover og regler. Det er flere lover som gjelder for dette området, viktigst er forvaltningsloven og personopplysningsloven» (Østbye et al 2013, s. 35).

Dette prosjektet er derfor meldt inn til NSD, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. NSD er en egen seksjon for personvern som behandler prosjektsøknader fra rundt 150 institusjoner og gir råd om personvern til forskere og studenter. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste er personvernombud for blant annet hele universitets- og høyskolesektoren i Norge (Østbye et al 2013, s. 36).

Porterbuddys samtykke til å bruke opplysningene fra de kvalitative intervjuene ble hentet inn tidlig i prosessen.

#### *Utvalgskriterier*

I utvelgelsen av informanter til intervjuundersøkelsen ble det lagt stor vekt på formålet med oppgaven og forskningsspørsmålet. Kvalitativ forskning har som regel et formålsrettet utvalg.

---

<sup>4</sup> <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/> (per 21.01.2012).

Forskningsspørsmålet styrer utvalget av folk, dokumenter og kilder som du velger. «Vi prater med de som har mest peiling».

Valg av informanter er også viktig i forhold til hvilke svar man kan få. Det er derfor gjort et utvalg av ansatte som jobber i ulike roller og posisjoner i selskapet Porterbuddy. For å få litt bred informasjon, er det plukket folk fra forskjellige avdelinger.

Det er gjennomført sju intervjuer.

Selv med et så lite utvalg, er det utfordringer med å gjøre en intervjuundersøkelse i et så lite selskap. Det er fare for at svarene blir ganske like, altfor tidlig i prosessen. Hvor mange man skal intervjuer er derfor et tilbakevendende spørsmål. En hovedregel er at man avslutter når man opplever en metning, når det ikke synes å komme fram nye momenter i hvert nytt intervju (Holter 1997, i Tjora 2020, s. 143). I og med at utvalget var ansatte i ulike roller er dette mindre relevant; tvert imot er det av stor interesse om ansatte i ulike roller og ulike «nivå» i selskapet sier de samme tingene, eller om de har ulik oppfatning om ulike tema.

Intervjuene ble likevel gjennomført i løpet av et svært kort tidsrom, for å unngå eventuell bevisst eller ubevisst «avstemming» av hva informantene ville si i intervjuene.

Informantene har i forkant akseptert at informasjon som kommer fram i denne oppgaven kan føre til at vedkommende kan bli identifisert av andre i selskapet, og dette er akseptert. «Allerede når en foretar kvalitative intervjuer, bør en klargjøre for den som blir intervjuet, om utdrag fra intervjuet kan bli gjengitt på en slik måte at informanten kan bli identifisert (f.eks. ved navn eller funksjon) eller i anonymisert form. I tilfeller der en intervjuer i et lite miljø, for eksempel en redaksjon, må en være klar over at de som kjenner miljøet, ofte kan gjenkjenne intervjuobjektene på meninger eller hvordan de ordlegger seg.» (Østbye et al 2013, s. 37).

Informantenes samtykke til å bruke opplysningene fra intervjuene ble hentet inn i forkant av, men i tilknytning til at intervjuene ble avtalt. «Forskeren skal blant annet informere om hvordan intervjuene skal brukes, og informanten skal orienteres om hva informert samtykke innebærer». Og videre, «Informert samtykke innebærer at informanten får vite hva prosjektet går ut på, sier seg villig til å delta og har muligheten til å trekke seg når som helst underveis» (Østbye et al 2017, s. 106).

En av informantene ønsket sitatsjekk, dersom vedkommende ble sitert. På et generelt grunnlag, og også spesielt på bakgrunn av dette, er det her benyttet direkte sitater kun der disse kan komme fra flere i selskapet, og disse illustrerer gode poenger, og ikke negative forhold.

En del av det empiriske grunnlaget er et tidligere intervju med gründeren som ligger på Internett.

## Intervjuundersøkelsen

### *Intervjusetting*

Det ble lagt vekt på å skape en god ramme rundt hvert intervju. En viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervjuer er at man greier å skape en avslappet stemning (Tjora 2020, s. 118 -119). I og med at «forskeren» selv jobber i selskapet Porterbuddy, var det lett å finne tonen og stemningen – både «forsker» og informant kjenner hverandre relativt godt.

Intervjuene ble gjennomført dels fysisk i selskapets lokaler, dels på videomøter over google hangouts – alt ettersom hva som passet best for informanten.

Intervjuene ble gjennomført så sent som i uke 21 2022, også for å ikke strekke de ut over tid, jf. vurderingene over. Intervjuene var lett å gjennomføre, og det var god dialog helt fra start.

Det ble avtalt at det ble tatt lydopptak av intervjuene, og det også informert om at opptakene blir slettet etter at masteroppgaven er bestått. «Det er viktig å dokumentere hva som er blitt sagt i kvalitative intervjuer, og det er derfor vanlig å gjøre opptak av intervjuene. Opptaksutstyr er enkelt å bruke i intervjusituasjonen. Før vi eventuelt tar opp intervjuet, må vi avklare det med informanten.» (Østbye et al, 2017, s.108). Vi må alltid eksplisitt spørre informantene om det er greit at vi gjør et opptak av intervjuet. Vi må da også opplyse om hvordan disse opptakene skal oppbevares, hvordan de skal brukes, når de skal slettes og lignende (Tjora, 2020 s.167).

### *Intervjuform og gangen i intervjuet*

Det ble gjennomført *dybdeintervjuer*, alternativt *fokuserte intervjuer*. «Dybdeintervju kan formes på mange ulike måter, men i grove trekk går det gjennom tre faser – oppvarming, refleksjon og avrundning – som preges av ulike typer spørsmål og ulik grad av forventet refleksjon fra informantens side» (Tjora 2020, s. 145).

Det ble benyttet en intervjuguide ved gjennomføringen av alle intervjuene. Intervjuet med gründeren var det første, og var litt mer omfattende enn etterfølgende intervjuer med de ansatte. Spørsmålene i intervjuguiden var relativt få, sortert under tre tema. Spørsmålene var ment å hente ut mest mulig informasjon om selskapets i) forretningsmodell og –strategier, ii) innovasjon (i selskapet), og iii) selskapets holdning og aktiviteter rundt bærekraft.

Under disse overskriftene var spørsmålene utformet for å først innhente informantens oppfatninger om *informantens forståelse* av temaet og samtidig oppfatning av *selskapets oppfatning og arbeid* på området, og deretter informantens oppfatning og beskrivelser av egen roller og involvering i selskapets aktiviteter på området.

I sum ville svarene fra undersøkelsen *både* kaste lys over hva *et eksempel på en forretningsstrategi er*, kombinert med relevant teori, og være tilstrekkelig som eneste kilde til å svare på *hvordan selskapet faktisk jobber* med innovasjon og bærekraft, jf. forskningsspørsmålet.

Se vedlegget for selve intervjuguiden.

Intervjuet ble gjennomført basert på *aktiv lytting*, det vil si at vi både gjennom væremåten og spørsmålene vi stiller, understreker vår deltakelse i samtalesituasjonen». «Dette gjør det også naturlig å stille oppfølgingsspørsmål» (Østbye et al 2013, s. 107). Jeg forsøkte å være både en aktiv lytter, og stille oppfølgingsspørsmål.

#### *Analyse og etterarbeid*

Det er gjennomført et betydelig arbeid i etterkant av intervjuene. «Gjennomføring av dybdeintervjuer og observasjonsstudier er tidkrevende arbeid og produserer samtidig store mengder data (feltnotater, intervjunotater, lyd- og/eller videoopptak) som skal etterarbeides og analyseres» (Tjora 2020, s. 39).

Det er fulgt anbefalt prosess for å analysere dataene fra intervjuene, hvor elementene i en dataanalyse er datareduksjon, analyse og tolkning og kvalitetssikring (Bryman 2016, s.73).

*Datareduksjon* handler om å identifisere de delene av dataene som er særlig relevante. Det ble brukt lydopptaker, for god transkribering av svarene på spørsmålene i intervjuet.

I prosessen er det gjort en *tekstanalyse*, og valg av teknikk er gjort etter en vurdering av ulike muligheter (Bratberg 2019, Skovholt og Veum 2014). Det finnes et knippe ulike teknikker for å se på tolkning, mening og kontekst. Det er også noen generelle strategier for analyse, f. eks. *koding*, som er å undersøke materialet på jakt etter kategorier (binder og åpner). Man kan bruke tematisk analyse, hvor man ser på sentrale temaer og hvordan disse blir framstilt. I tekstanalyse er det selvsagt mulig å bruke andre teknikker som f. eks. *narrasjon*, dvs. fortellinger og da se på fortellingens struktur og innhold. Eller andre teknikker.

Her ble *analysen* gjennomført ved å først lete etter mønstre og nøkkelbegreper. Det ble laget merkelapper og kategorier for svarene, og alle ble «grov-vurdert» og skrevet inn som punkter

i en omfattende matrise, hvor hovedkategoriene i intervjuguiden («forretningsmodell», «innovasjon», «bærekraft» og «annet») utgjorde X-aksen, og lignende «typer svar» utgjorde Y-aksen. I rutene ble det fylt ut både ulike poenger og i noen tilfeller også direkte sitater. I etterkant er intervjuene gjennomgått flere ganger, og matrisen er oppdatert for best mulig oversikt over svarene i materialet.

I tråd med «erklæringen» under det teoretiske rammeverket, er det her primært lagt til grunn en strukturell ramme eller perspektiv i hele oppgaven og da også tekstanalysen, der sentrale begreper er f. eks. roller, mål, strategier, politikk, teknologi og omgivelser. Men i selve *tekstanalysen* er det også lagt vekt på å være åpen for andre fortolkningsrammer, både den politiske med lederen som frontfigur og den symbolske hvor ledelsen primært skal inspirere og vise vei (jf. Bolman og Deal 2018).

Her er det også lagt til en *sosialkonstruksjonistisk* forståelse, dvs. at den sosiale verden er grunnleggende subjektiv og avhengig av å tolkes for å forstås (Bratberg 2017, s. 19). Det betyr at det blir de empiriske dataene fra intervjuundersøkelsen som binder virkeligheten (jf. «empirien») og analysen, basert også på en god teoretisk forståelse, sammen.

#### *Refleksjoner rundt fremgangsmåte og metode som kan ha påvirket resultatet/dataene*

Det at «forskeren» selv jobber i det relativt lille selskapet som undersøkes, kan fort kan ha påvirket datafangsten – både gjennomføringen av intervjuene, og resultatene av intervjuundersøkelsen. Likeledes, det kan åpenbart også påvirke «forskerens» adferd i intervju-situasjonen, hvilke oppfølgingsspørsmål som blir stilt, tolkningen av svarene, og også vurderingen og analysen av de enkelte svarene og det empiriske materialet i sin helhet.

For eksempel kan det faktum at «forskeren» kjenner informantene på et personlig og profesjonelt nivå på forhånd påvirke valg av informanter, som igjen kan ha innvirkning på svarene, for eksempel ved at svarene (etter tekstanalysen) framstår veldig like.

«Forskeren» kan heller ikke unngå å ha dannet noen forhåndsinntrykk av både situasjonen for selskapet, og av den enkelte informant, noe som uunngåelig vil påvirke både intervjusituasjon og tolkning av svarene. Omvendt har informantene et bilde av intervjueren (jf. «forskeren»), som også kan påvirke både hva og hvordan de svarer. Selv om «forskeren» i utgangspunktet legger opp til et «profesjonelt» intervju iht. akademiske standarder, vil intervjusituasjonen fort bli preget av at «forsker» og informant i det daglige er kollegaer, og for flere: også mer eller mindre gode venner.

Følgelig kan man selvsagt stille spørsmål ved kvaliteten på materialet og kvalitetssikringen som er gjort. Dette er grunnleggende i all forskning. Kan vi stole på de data som er samlet inn? Og er disse riktige? Hvilke data er samlet inn? Hvordan er de samlet inn? Og hvordan er de bearbeidet? Dette handler om reliabilitet («pålitelighet») og validitet («etterprøvbarhet»).

Til tross for eventuelle mindre «skjevheter» i hva informantene svarer, vil svarene fra intervjuundersøkelsen – altså det empiriske materialet – *i denne oppgaven* ha tilnærmet like stor verdi. De vil uansett bidra til å gi svar på forskningsspørsmålet, selv om det (som alltid) vil være mulig å stille spørsmål ved hvor «sanne» funnene fra undersøkelsen egentlig er.

## Resultater fra intervjuundersøkelsen

I det følgende oppsummeres hovedpunktene fra intervjuene, basert på transkriberingen, og uten særlig analyse. Innholdet i dette kapitlet kan forstås som i prinsippet ren gjengivelse av *summen* av det alle informantene sa i intervjuene. Oppsummeringen er sortert under noen fire overskrifter, som korresponderer med overskriftene til spørsmålene i intervjuguiden.

### Forretningsstrategi

#### *Ledelsens beskrivelse av selskapets forretningsstrategi(er)*

Den viktigste informanten for forretningsmodell og strategi er gründeren av selskapet, og hans svar må rett og slett bli vurdert som «fasiten» på selskapets faktiske forretningsstrategi.

- Oppstartsidéen var å tilby en fantastisk god hjemlevering til konsumenter der ute. Det lå store muligheter i å koble tre ulike aktører; netthandel («retail»), konsument («forbruker», eller «kunden») og logistikkleddet (jf. Porterbuddy), for å levere noe bedre over en plattform.
- En nykommer eller inntrenger i markedet må ha en «win-win-dynamikk», også på den plattformen man eier, ellers vil man ikke lykkes.

Oppbyggingen av selskapet har skjedd ved å gjøre flere ting i parallell.

- Det handler om adferdsendring hos konsumenter.
- Det handler om prissensitivitet og det handler om nye forretningsmodeller.
- Å bygge opp selskapet har hele tiden handlet om høna eller egget. For eksempel nytter ikke å begynne med volumet, hvis du ikke har transportørene («sjåførene», eller «budene») på plass. Man klarer ikke å lage en rask og presis tjeneste tidlig, men på lave volumer
- Bærekraftsargumentet er underliggende for alt som gjøres i Porterbuddy.
- Samtidig er det stor fokus på å øke kvaliteten på brukeropplevelsen til forbrukerne («konsumentene»), slik at de kommer raskere tilbake.

I logistikkleddet har det vært å øke kapasiteten samtidig som selskapet får godt betalt. Det er lagt vekt på bygge ansvarlighet rundt plattformen.

Gründeren karakteriserer selskapet som et teknologiselskap, og ikke et logistikkselskap. Dette innebærer at selskapet må tenke annerledes rundt infrastruktur og hvordan det møter kundene og andre aktørene på plattformen, digitalt og ellers.



Han gir også uttrykk for at det har vært en lang reise med mye læring, og mye feiling – som også har vært bra. Også erkjennelsen av at man i selskapet må kunne feile. men samtidig også må legge seg flat når en feiler. Det gir rom og mulighet for å justere og forbedre.

– Disse tingene ligger i «DNAet» til selskapet.

Oppsummert har Porterbuddy tidlig lykkes godt med å tilby en bedre tjeneste, en raskere og mer presis tjeneste, men har i de første årene likevel hatt lave volumer.

Covid-19-pandemien påvirket hele verden, og selvsagt også netthandel og bruken av hjemleveringstjenester – som jo nettopp er selskapets kjerneområde.

– Mange hevder Porterbuddy var heldige med Covid-19. Det førte selvfølgelig til stor vekst, men selskapet hadde en sterk vekst også før pandemien.

Og denne veksten ville etter gründerens mening uansett kommet. E-handel er kommet for å bli, og selskapet forventer man uansett vil se en mye høyere andel av slik handel fremover.

#### *De ansattes beskrivelser av selskapets forretningsstrategi(er)*

De ansattes beskrivelser – eller gjengivelser – av selskapets forretningsstrategi(er) kom svært enkelt; uten forbehold eller andre ting. Beskrivelsene var rett fram, samtidig som alle hadde sin måte å si eller uttrykke det på. Det vil ta for stor plass å gjengi alt som ble sagt, men under følger et lite utvalg av utsagn fra beskrivelsene av selskapets forretningsstrategi:

– «Porterbuddy skal disruptere hjemleveringsmarkedet slik at kunden og nettbutikker får et bedre tilbud»

– «Få ut mest mulig pakker på færrest mulig biler, for billigst penge. Flest pakker på kortest mulig måte. Effektive ruter».

– «Man prøver hele tiden å forbedre tilbudet. Prøver å gjøre det bedre. Det er jo litt sånn egen interesse av det også, fordi da blir det litt deiligere å være på jobb. At man slipper sånne små irritasjonsmomenter. Og det bygger jo opp i strategien. Men det er ikke sånn at jeg hele tiden går og tenker på de overordnede målene, jeg fokuserer på min jobb. Slik at jeg kan gjøre den jobben bedre.»

– «Same day delivery. Revolusjonere last-mile logistikk, med teknologi fordi man skal levere samme dag».

– «Det vi har gjort er å ha fokus på bærekraft som et brekkjern for å komme inn i bransjen – og vinne tillit og hjertene til konsumentene der ute. At vi kan tilby hjemleveringsalternativ

som faktisk er betydelig mye grønnere enn det de tradisjonelle aktørene er. Så sann sett er det en strategi for å vinne markedsandeler og for å skille seg ut. Men så er det jo en strategi som kommer til klodens fordel, som også gjør at disse andre aktørene nå må følge etter – fordi vi gjør sluttkundene mer kravstore for hva som gjelder innenfor bærekraft.»

– «Porterbuddy sin forretningsstrategi handler i korte og generelle trekk om å tilby mer effektive og bærekraftige løsninger i et marked som tidligere har vært preget av tradisjonelle løsninger på tvers av markedet.»

– «Selskapet befinner seg i logistikkbransjen, men har en helt annen vinkling på det.»

Flere av informantene kommer inn på at Porterbuddy er et teknologiselskap. At det *skapes* teknologi, og at de som selskap fungerer som en fasilitator mellom interessentene. Det ligger i forretningsmodellens natur at Porterbuddy skaper teknologi *som gjør at nettbutikker får et konkurransefortrinn* hvis de benytter seg av Porterbuddy som tjenesteleverandør.

– Vi tilbyr tjenesten *Samlevert*, vi tilbyr produktkort-widgets, vi tilbyr en bedre kundeopplevelse, og vi sørger for at sluttkunden kommer tilbake til akkurat *din* nettbutikk fordi du har et samarbeid med Porterbuddy.

– I tillegg gir vi deg tilgang til plattformen; vi gir deg tilgang til kjørerutene, og vi gir deg tilgang til hele denne teknologien

– Vi søker å etablere adferdsendring fra privatbilen til hjemkjøring. Algoritmer gir ruteoptimalisering (redusere total kjørelengde).

– Vi vil bli en aggregator for netthandel. Altså å øke salg samtidig som vi fokuserer på grønn og bærekraftig levering i last-mile leveranse. Profitten ligger i siste leddet. Porterbuddy integrerer mye dypere enn hva andre logistikkfirmaer gjør. De har mer tilgang til data – og har mer potensiale som en slags utløsende faktor.

– Vi tilbyr mer effektive og bærekraftige løsninger i et marked som tidligere har vært preget av tradisjonelle løsninger på tvers av markedet. Logistikk og teknologi. Dobbelmoral. Vi redusere utslipp. Gjør pakkelevering enklere på en innovativ og bærekraftig måte.

Forretningsmodellen vår er lik innovasjon.

– «Vi er i bunn og grunn et tech-selskap. Som prøver i utgangspunktet å teste en modell som kan videreselges – og et system som er bygd opp og er lett lærbart og selgbart»

- «Forretningsmodellen er jo der vår profitt ligger som er det siste leddet – selve last mile leveransen. Men for å maksimere profitt der så har man jo da sett en sjanse for å delta i hele kjøpsprosessen til kunde. Altså allerede før salg, være på plass og promotere eget produkt»
- «Vi opererer i et marked hvor konsumenter og kunder krever mer av et selskap enn den primære hovedoppgaven, hvor særlig miljøvennlige tiltak og tilbud er helt essensielt for å kunne bli ansett som et alternativ i kjøpsprosessen»
- «Det ligger generelt latent i en moderne forretningsstrategi i å være både bærekraftig, miljøvennlig og innovative, og at man som selskap vil tape ved å ikke følge opp kravene»
- Denne modellen har vært kjempesmart, og det smarteste er at vi har hatt såpass frie tøyler med til å kunne investere i mer tech og utvikle plattformen vår. Fremfor å reparere biler, tillatelser, erstatningssaker, avgifter og ditten og datten. Vi har måtte leie inn en terminal, vi har ansatt folk som jobber på den terminalen med driften. Utover det har alle pengene gått inn i techen.

Noen få informanter omtalte andre sider av selskapets forretningsmodell, på en måte som må oppfattes som en *reflekterende* holdning til modellen i forhold til bærekraftsmålene:

- Vi kan utnytte alt mulig på plattformen. Vi kan ansette utviklere, etablere bedre brukeropplevelser, og lage sterkere kode. Det eneste som medfører økte utgifter ved å skalere opp (jf. flere kunder, flere partnere, flere bud, etc.) på plattformen er kostnadene til en større terminal, og det holder kostnadene nede.
- Det er positivt for transportørene da de selv ønske hvor mye de vil jobbe. Hvis de ønsker mer, får de mer. Ønsker de å ta det rolig, kan de holde seg på minimumsgrensen.
- Men. Forretningsmodellen strider faktisk mot noen av bærekraftsmålene, som følge av plattformmodellen (jf. effekter av plattformøkonomien omtalt i innledningen). Pakkene leveres av bud som ikke er ansatt i Porterbuddy. Folk flest/politikere ser på denne modellen som lite bærekraftig. Man utnytter folk. Selv om folk vil jobbe slik, er det ikke etisk bærekraftig. Modellen utnytter folk, sånn er det bare. Fordeler med dette er at vi slipper personalgreier, vi slipper erstatningssaker, veldig mye pusher vi over på de andre som bruker plattformen.

#### *Ledelsen om de ansatte*

Gründeren nevner flere spennende ting angående ledelse. OKR-prosessen har vært helt avgjørende for en god mål- og resultatstyring i selskapet, og at selskapet har og har hatt gode og flinke folk som passer inn. Men, selv om ledelsen tror de ansatte ofte ser etter en oppskrift på hvordan ting skal gjøres, mener de at det *mest* handler om menneskene som er involvert og

hvor risikovillige og hvor langt de er villige til å dra det. Det er nesten en forutsetning å kunne tørre å gå på tvers av alle etablerte sannheter for å få det til. Hvis du virkelig skal inn å gjøre noe innovativt, rått og nyskapende – så må du tørre å gjøre det, for å oppnå noe større.

### *De ansatte om egen deltakelse*

De ansatte hadde ganske lik tilnærming som ledelsen, på at det handler om menneskene som har vært med. Selvsagt ikke bare ledelsen, men også de på gulvet.

De har vært svært heldige med mange gode de har ansatt. Det har vært mange gode jobbfolk på jobb samtidig. Og dette sammen med «gründer-spiriten» har gjort det gøy for de ansatte som jobber der – hver enkelt føler de gjør en forskjell.

Porterbuddy ligger langt fremme og andre må tilpasse seg til oss. Man bidrar til utvikling. Og det bidrar til moral i selskapet som gjør at man er villig til å gjøre det lille ekstra. De beskriver det som deilig å være på jobb. Det er en innovasjonskultur – hvor det er veldig lov å komme med bidrag – som igjen beskrives som gøy og motiverende.

På spørsmålet om de ansattes involvering i forretningsmodellen, sier én informant at den er veldig bestemt av ledelsen og de ansatte ikke har påvirket dette. En annen mener stikk motsatt; at det er vært en veldig åpen diskusjon:

– «Strategi og modell er stort sett bestemt fra ledelse, så jeg har ikke hatt så stor påvirkning på det. Det var mere sånn utøvende.»

– «Vi har hatt veldig sånn åpen diskusjon, for vi har satt OKRs og mål for bedriften men har hatt muligheten til å bidra med ideer på hvordan man kan oppnå disse målene. Om det er volumøkning eller ekspansjon geografisk. Så er det kanskje ledernes stjerne og så har man spillerom under det konsept for å underbygge de målene.»

De ansatte har også tillit til ledelsen

– «Henrik reiste og kjøpte syklene. Herregud de ser helt syke ut – men funker.»

## **Innovasjon**

I følge gründeren legges det i Porterbuddy vekt på strukturert innovasjonsprosesser internt. Produktet «Samlevert» er en innovasjonsprosess som har vært med på å definere et produkt. Fra IT tungt til produkt. Åpen innovasjonsprosess. Ta i bruk teknologi, automasjon, kunstig intelligens & internett of things – big data og alt sammen.

Altså vi hadde ikke vært her, vi hadde ikke startet – fordi det vi startet med var jo disruptiv innovasjon. Altså en måte å drive og tilby en tjeneste på som ingen egentlig gjorde. Som har tatt masse markedsandeler fra etablerte aktører, som også kommer til å fortsette å spise av og gjøre deres kake mindre. Så uten det, hadde det ikke vært her.

De ansatte bekrefter dette og sier både de og kundene opplever Porterbuddy som veldig innovativt, samt at det er viktig at det er fokus på innovasjon. En informant beskriver at Porterbuddy har veldig innovasjonskultur og gründer-spirit. Og at vi allerede ligger veldig frempå. «Det har aldri før vært mer fokus eller stilt mer krav til at man som selskap kommer med nye løsninger». Informantene forteller at det er aktivt er utviklere og designere som til daglig jobber med innovasjon og plattformen. De utvikler systemet, perfektionerer og adapterer endringer. Dette i tett samarbeid med driftsgjengen, retailer, slutt kunder & transportør som bruker plattformen aktivt – som kommer med tilbakemeldinger, ideer, erfaringer og finetuner og spesialiserer systemet. Ikke til å bare ha det man trenger, men også til å fjerne all unyttig informasjon. Dette fører igjen til at systemet har blitt ganske bra, og det er lett og lære – og har utviklet nye former for leveranser. Og lager nye opplevelser for slutt kundene.

– «Vi har feilet, men da har vi ikke fortsatt og tenkt at dette fungerer allikevel. Da har vi lært, og endret det fort. Eksempel på feiling, er hvordan vi har satt opp ting fysisk på gulvet på terminalen. At vi kanskje har satt opp feil, og så har vi i etterkant funnet en mer effektiv måte å gjøre sortering på. At det har hatt mye å si. Hvordan vi har laget rutene, har vi feilet på. Men vi har lært av det og gjort endringer til det positive.»

#### *Om innovasjon i Porterbuddy*

En informant syntes det er kult med nye ting, og har jobbet i et større transportfirma før – men ville ikke jobbe der siden det var så kjedelig og gammeldags. «Hverdagen i Porterbuddy består av mye jobb, men det er spennende og kult siden det er mye nytt hele tiden». Og, «den kjernetjenesten som Porterbuddy gjør, er veldig innovativ i Norge. Det er veldig vanskelig å få til. Det har vært viktig». Andre svar på spørsmålene:

– «Det her er ikke bare et logistikk-selskap som vil ha en kontrakt, men vi jobber faktisk med e-handel og konvertering.»

– «Denne businessmodellen, det er ikke så mye innovativt med den. Det er andre som har gjort lignende ting i utlandet, du har foodora, du har wolt som har vært tidlig på dette. Sikkert mange lignende selskaper i andre land også. Men der vi hele tiden har forsøkt å være innovative, det er innenfor kundereisen.»

– «Det er jo på en måte det som har vært bra med å jobbe her. At man av og til kanskje har tenkt litt for stort, og så har det virket umulig – men så har man på en måte fått det til likevel eller ihvertfall prøvd å få det til. Bare den kjernetjenesten som Porterbuddy gjør, er veldig innovativ i Norge. Det er veldig vanskelig å få til. Det har vært viktig.»

– Prøve å gjøre det som er best mulig, og det som er mest kosteffektivt. Og det er sånn man tjener penger.

– Burde bruke mer data. Mer aggressiv på brukerdata. Kunnskapen om å ønske og aggregere mere salg. Porterbuddy – kanskje tenkt litt for stort noen ganger – virker umulig men så får man det til likevel.

### *Om markedet*

En informant mener Porterbuddy har vært heldige med å få lov til å holde på såpass fritt, såpass lenge. Det er et bare et tidsspørsmål før det kommer mange andre aktører med «samme-dags-levering» på banen i det norske markedet. Men når vi har fire konkurrenter i det norske markedet som kan tilby så og si den samme tjenesten, at pakkene blir levert hjem på døren; da er det innovasjonene som kommer til å skille oss fra konkurrentene.

– Og det gjør at vi faktisk kommer til å lykkes her da. Fordi konkurrenter som Budbee (jf. Porterbuddy, i det svenske markedet) ikke har tjenesten *Samlevert*. De har ikke widgets, de har ikke disse innovative – smarte, kule løsningene. De eneste i verden som driver med noe lignende er Amazon, men da på en helt annen forretningsmodell. De styrer varene selv, og stjeler forretning fra de som selger på plattformen deres. Vi er ikke en plattform i den forstand. Vi er bare en *fasilitator*, så vi lar våre kunder – altså nettbutikkene («leverandørene») – tilby sine kunder den beste handleopplevelsen. Og de beholder kundene i sine kanaler, med sin branding, mens vi bare er i bakgrunnen og tilbyr denne tjenesten.

Jeg tror innovasjon har vært veldig viktig, men fremover i den tynge konkurranse-markedet tror jeg det ekstremt viktig. En avgjørende faktor,

### **Bærekraft**

Gründeren beskriver bærekraft som underliggende for alt som gjøres i Porterbuddy. Igjen med referanse som *Samlevert* som eksempel på en tjeneste som Porterbuddy har etablert.

Men også andre ting blir nevnt. Gründeren har et bredt perspektiv.

- Bare det å bruke bensinbiler mer effektivt bidrar. Flere leveringer per time er jo også mer bærekraftig enn det som var.
- Vi var antakeligvis en av de første som var helelektriske i Oslo. Og vi har cargo-sykler. Men det kan hvem som helst gjøre, egentlig. Men det krever teknologi om du skal gjøre det ordentlig bra.
- Når du kommer inn på *Samlevert* er denne tjenesten mye mer teknologisk drevet, og involverer blant annet maskinlæring. Så blir dette i teknologi og software-siden veldig tydelig side. Og så er det selve tjenesten hvor det er mulig for konsumenten å ta mer bærekraftige og ansvarlige valg. Alt dette her, denne miksen. Teknologi og infrastruktur og adferdsendring – har vært helt sentral for vår innovasjon.»

#### *De ansatte om bærekraft i forretningsmodellen*

De ansatte beskriver det noenlunde likt og er alle framhever bærekraft, og bekrefter dermed at høyt på agendaen til selskapet. Eksempler på svar:

- Det er «uunngåelig å ikke ha fokus på bærekraft – spesielt i transportbransjen og en bransje med forurensning»
- «Bærekraft er noe alle vet kommer. Må følge minstekravene som settes av konsumentene, for hva som er bærekraftig. Bærekraft er et brekkjern for å komme inn i bransjen – for å vinne tillitt og hjertene til konsumentene. Vi gjør sluttkundene mer kravstore for hva som gjelder bærekraft. Vi skaper uro i markedet. Andre må tilpasse seg oss.»
- «Vi driver i en aktiv bransje som har mye forurensing. Og det at vi holder på å bygge en bedre løsning for bærekraftige hjemleveranser er noe som ikke «logistikkbransjen» har gjort mye av før. Og som det har fått mer fokus på nå. Og vi er et godt eksempel på dette.»
- «Du kan ikke komme inn på markedet med kun dieslbiler. Men det er klart at vi har pushet det langt å målbevisst velge elektrisk, så langt det går. Men man glemmer litt i regnskapet at varene skal komme til oss også. Så man har vært bevisst at det er last-mile som er grønt, ikke det som skjer før – i hvert fall foreløpig»
- «En stor nettbutikk gikk ganske nylig ut å sa at de sier opp alle kontrakter med logistikkaktører – dersom de ikke er bærekraftige. Det sier sitt».
- «Vi bruker stort sett elbiler/fossilfrie leveranser – i hvert fall i Stor-Oslo. Elbil blir prioritert, og dette ser man direkte effekt av i forhold til hvem som får oppdrag og ikke».

### *Og på det litt mindre åpenbare*

- Eksempelvis vi har jobbet mye med kundereisen. Grønne leveringsvindu, og *Samlevert*. Dette er en wow-faktor som ingen andre kan tilby. Innovasjonene skiller oss fra konkurrentene. Dette blir viktigere fremover.
- «F. eks. *Samlevert* er en unik tjeneste som ingen andre har. Jeg har intervjuet 120 kunder for å finne ut hvordan brukerreisen kunne funke best mulig. Sammen med utviklere som har gjort denne reisen veldig enkel for sluttbruker.»
- «*Samlevert* er en bra bærekraftsting da. 7 % av alle leveransene våre er jo samlevert. Det betyr at folk faktisk velger å få en leveranse, istedenfor 2 leveranser. Og det igjen vil jo påvirke utslipp f.eks. Så det må jo være et veldig godt bærekraftstiltak. Og det er den synergien mellom bærekraft og inntekt. Det er jo den perfekte symbiosen, det å gjøre noe bra for miljøet så gjør vi også noe bra for lommeboka både for bedrifter og for sluttkunde. Sluttkunde slipper å betale for to leveranser. Vi klarer å levere to ordre på en utkjøring.»

### *Om markedsføring*

I oppfølgingsspørsmålene i intervjuene ble det spurt eksplisitt om hva de ansatte tenkte om at selskapet også har lagt opp til bruk av en del laste-sykler («cargosykler») til å levere pakker i sentrumsnære områder. To ulike aspekter er at det er nyttig der leveranser er lite hendig med bil, og noe helt annet er at det er bra ut fra et bærekraftsperspektiv. Et tredje er at det er bra for selskapet også ut fra et markedsføringsperspektiv, og selskapet har fulgt opp en strategi på dette med bl. a. store billboards på Porterbuddy-bud som sykler rundt i byen. Noen svar:

- «Det er jo en god idé. Selv om de kanskje ser litt dumme ut, så funker det som pokker.»
- «Det jobbes hele tiden med å tilpasse disse rutene for transportørene best mulig. Slik at vi holder flinke syklistene her. Slik at de er fornøyde med de rutene som blir satt opp etc.»
- «Vi kunne nok vært enda flinkere på å brande oss mer bærekraftig.»
- «I salgsmøter blir folk dritimponert.»

### *Sosiale forhold*

Noen informanter nevnte på egen hånd ansettelsesforholdene til transportører/sjåførere, under spørsmålene om bærekraft. I lys av at alle transportører for Porterbuddy er selvstendig næringsdrivende, ikke ansatte. Her var det, i motsetning til alle andre områder, tilløp til kritikk av eller uenighet med selskapets uttalte strategi(er):



- «Kanskje ansettelses-modellen for sjåfører ikke er så bærekraftig ødelegger det faktumet at vi kjører elektrisk.»
  - «Jeg tror man kanskje må finne en hybridløsning. Som har fokus på at sjåførene også kan være syke.
  - Man sitter med veldig mye ansvar da. Man sitter med ansvaret for kjøretøyet, for seg selv hvis noe går galt. Det er ikke den optimale løsningen. Jeg tror det finnes hybridløsninger som er bedre. Som sørger for effektivitet, men også sikkerhet for de ansatte.
  - Og det er kanskje en av de tingene jeg har slitet mest med i Porterbuddy. Å svelge alt helt, og syntes at det er helt OK. Men man skjønner jo det at våre sjåfører er veldig fornøyde også. Men såne ting kan man forbedre.»
- En potensiell ny samarbeidspartner (retailer) underbygger akkurat dette samfunnsmessige aspektet. De ønsker ikke å assosiere seg med hvordan Porterbuddy utleverer pakker med transportører. De er veldig imponert over tjenesten, men:
- «håper dere går vekk fra hvordan dere behandler deres ansatte – og at det blir rettferdig».

## Samlet drøfting og analyse

Så hva har vi egentlig funnet ut, av verdi for å besvare forskningsspørsmålet: *hvordan ser forretningsstrategien til et lite og relativt nytt selskap i logistikkbransjen ut, og hvordan jobber selskapet med innovasjon og bærekraft?*

Her vi vi først belyse selskapet Porterbuddy i lys av teorien. Vi påpekte at utvalget av teori rundt forretningsmodeller fra tidligere forskning er gjort for å beskrive ulike aspekter av hvordan en bedrift fungerer. Med støtte i empirien er vi nå i stand til å analysere og beskrive selskapet Porterbuddy i tråd med tidligere forskning på feltet, altså de tilnærmingene og det begrepsapparatet som er presentert foran i kapitlet *teoretiske rammer*. Og med dette vil vi svare første del av forskningsspørsmålet; hvordan forretningsstrategien til et lite og relativt nytt selskap i logistikkbransjen *ser ut*.

I neste del av analysen – kalt «Funn» - vil vi vurdere *empirien* litt nærmere, og på den måten svare ut andre del av forskningsspørsmålet, ved å beskrive *hvordan selskapet faktisk jobber* med innovasjon og bærekraft.

Avslutningsvis, i siste kapittel *Oppsummering og konklusjoner*, ses begge deler av analysen i sammenheng, og utvalgte hovedpunkter fra den samlede drøftingen og analysen framheves.

### Selskapet Porterbuddy i lys av empirien og teorien

Aller først kan det være greit å ha med seg i bakhodet hvilke *type* selskap vi ser på. Vi lener oss da på en tilnærming assosiert med *organizational design theories*, som har fokus på sammenhenger mellom selskapets struktur og egenskaper og dets tilbøyelighet til å innovere.

Mintzberg presenterte i 1979 en modell med fem arketyper av selskaper og deres innovasjonspotensial. I denne konteksten kan selskapet Porterbuddy klassifiseres som å være et selskap med *simple structure*, som karakteriseres som «an organic type, centrally controlled by one person, but can respond quickly to changes in the environment». Dette passer, da Porterbuddy ledes av én person, som også var gründeren. Som eksempel ble det brukt mindre start-ups innenfor teknologi. Innovasjonspotensialet beskrives som «entrepreneurial and often highly innovative, continually searching for high-risk environments». Også dette kan passe, noe vi straks skal se nærmere på. Svakheter ved denne type selskap er «the vulnerability to individual misjudgement and resource limits on growth». Det må da understrekes at det er *mulige* svakheter for denne type selskap, og det har ikke framkommet noe i intervjuene som tyder på

vesentlige feilvurderinger fra ledelsen. Og med henvisning til egenskapene ved plattformøkonomien, og at selskapet baserer sin drift på en plattform i midten med selvstendig næringsdrivende som transportører, er det heller ikke åpenbart at ressurstilgang vil være den viktigste begrensende faktoren for videre vekst. Det kan likevel være et godt tips til selskapet.

Både ut fra lederens ambisjoner, veksten, og måten selskapet jobber på, kan det se ut som om selskapet er på vei mot å bli et *adhocracy*, som karakteriseres som «a highly flexible project-based organization designed to deal with instability and complexity. Problemsolving teams can be rapidly reconfigured in response to external changes and market demands». Et eksempel er programvareutviklingselskaper. Innovasjonspotensialet beskrives som «capable of fast learning and unlearning; highly adaptive and innovative». Men samtidig; «the unstable structure is prone to short life, and may be driven over time towards bureaucracy» (Lam 2005, s. 116 - 120). Dette siste kan kanskje også oppfattes som en liten advarsel til selskapet.

### *Forretningsmodellen*

De mest åpenbare elementene i forretningsmodellen til selskapet ble presentert allerede i innledningen, også flere av elementene i innovasjonsradaren til Walcott og Lippitz (2010).

Dette er en *tjenesteleverandør* som leverer pakker fra nettbutikker hjem til nettbutikkens kunder. Selskapets faktiske kunder, der selskapet gjør *verdifangsten*, er både nettbutikkene/partnerne, og kundene som mottar pakkene. Selskapet tilbyr gode *verdiforslag* og *verdilevering* til begge målgruppene, basert på plattformen i midten og andre løsninger som muliggjør verdiene som tilbys forbrukerne (som selv bestemme tidslommer) og partnerne (som integrasjon med deres systemer), og forenkler verdileveringen (som å optimalisere kjøreruter).

Selskapet framhever Porterbuddy som merkevare.

Selskapet har en (normal) *kommersiell verdilogikk*, og har samtidig innslag av en *bærekraftslogikk* (jf. Laasch 2018).

Selskapet – eller ledelsen i selskapet – styrer selv utviklingen av forretningsmodellen, og har følgelig ikke en åpen forretningsmodell (jf. Jørgensen og Pedersen 2018).

Selskapet etablerte seg i et modent marked, og klarte å gjøre det – også med relativt god suksess – som følge av noen tydelige konkurransefortrinn. Disse er en følge av plattformen i midten som selskapet selv har utviklet, og som de baserer virksomheten sin på, og som de kontinuerlig videreutvikler. Selskapet kaller seg selv et teknologiselskap, selv om de ovenfor partnere og kunder framstår som et selskap i logistikkbransjen.

Konkurransefortrinnene er dels økonomiske, bl. a. ved at optimalisering av kjøreruter i sann-tid gir effektive ruter, og at bruk av selvstendig næringsdrivende som bud gir lavere sosiale kostnader. Begge bidrar til lavere driftskostnader og høyere marginer.

Andre konkurransefortrinn er noen grad av «goodwill» hos både forbrukere og partnere, som følge av den bevisste profileringen av satsingen på bærekraft i selskapet. Disse fortrinnene er også muliggjort av plattformen i midten, men også en følge av ledelsens bevisste satsing på karbonnøytrale transportmidler etc.

Disse konkurransefortrinnene vil åpenbart bli redusert dersom selskapets konkurrenter i transportbransjen imiterer eller gjør tilsvarende innovasjoner.

### *Innovasjon og forretningsutvikling*

Trolig er et av selskapets største konkurransefortrinn i dag selskapets egne ansatte og den *innovasjonskulturen* som er i selskapet. Disse er representert *dynamiske ressurser*, som er kjennetegnet ved at de bidrar til å skape nye ressurser og konkurransefortrinn for selskapet, og dermed skape bevegelige mål for selskapets konkurrenter (jf. *ibid*).

Det er antakelig relativt unikt at *alle* ansatte i selskapet bidrar til *kontinuerlig innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon* (jf. Aasen og Amundsen 2017), om enn *inkrementelle innovasjoner* (jf. Zaltman et al 1977). Disse innovasjonene handler i all hovedsak om å «gjøre ting litt bedre», og oppnås ofte ved at de som jobber med selskapets tre hovedaktiviteter (leverandøroppfølging, produksjon og distribusjon, eller kundefølgning) oppsøker og samarbeider med de som utvikler plattformen i midten. Slik kunnskapsdeling og samarbeid er forutsetning for å skape verdi gjennom innovasjon (jf. Darroch 2005).

Selskapets virksomhet er basert på tjenesteleveranser, og det er naturlig at det er størst fokus på tjenesteinnovasjoner (jf. den Hertog et al 2009). Selskapet jobber med å innovere *tjenestekonseptet*, bl. a. ved å kombinere tjenester eller benytte ulike varianter av imitasjon. Tjenesten «Samlevert» er et eksempel på dette. Selskapet har stor fokus på *kundeinteraksjon*, både med forbrukerne og med partnerne. Forbrukerne framheves som å være «i sentrum», og de framhever selv bl. a. det å kunne velge tidspunkt for levering (jf. verdiforslaget) og ekstra god kundeservice. Plattformen gjør det enkelt å f. eks. prisdifferensiere ovenfor partnerne, og også innovere på *systemet for tjenesteleveranser* gjennom å integrere med partnernes systemer.

Selskapet gjør også mye riktig med tanke på å overleve over tid, ved at de tilsynelatende er klar over at noe av det mest sentrale for å klare dette er å ha fokus *både* på å utnytte de

ressurser man har i dag på best mulig måte, og bruker mye energi på leting etter nye muligheter, også i nye markeder (jf. March, i O'Reilly og Tushman 2011).

Det er alltid en spenning mellom å drive virksomheten effektivt og utforske det nye, og litt forenklet en spenningen mellom «organisasjon» versus «innovasjon». Effektive prosesser, med tett organisering og hierarkiske beslutningslinjer, og også spesialiserte avdelinger og eksplisitte regler og rutiner, krav til kvalitet og bruk av standarder – alle disse tingene er en del av den *strukturelle rammen* i et selskap, og disse tingene demper kreativitet og nyskaping. For ledere vil det åpenbart være et dilemma å beslutte hvor man skal legge listen i forhold til tett eller løs organisering i selskapet, og det er viktig å finne balansen mellom disse (Gjelsvik 2007). Med det sagt, ser det ut til at selskapet Porterbuddy har en sterk entreprenørkultur, og også bruker dette som koordineringsmekanisme, som for øvrig er et kjennetegn på meget innovative virksomheter (ibid).

Selskapet har åpenbart utviklet en god kultur, og innfrir bra på nesten alle «kulturelle kjennetegn» ved bedrifter som evner å utnytte de ansattes erfaringer og kunnskap i innovasjonsarbeid. Inntrykket fra intervjuene er at de ansatte har *engasjement*, er *samarbeidsorientert*, er *stolte* over å jobbe i bedriften, de har god *toleranse* og er *trygge*, de er *utviklingsorientert* også i eget arbeid, og det er *åpenhet* og lydhørhet fra ledelsen (Aasen og Amundsen 2017).

Det er ikke undersøkt om dette er en følge av økonomiske, organisatoriske eller sosiale insentiver (Jf. Jørgensen og Pedersen 2018).

Ut fra en *strukturell fortolkningsramme* framstår det som om selskapet «gjør det meste etter boka», i forhold til mål, strategier, bruk av teknologi etc. Også med en *symbolsk* ramme gjør ledelsen mye riktig, ved å gi mye inspirasjon og skape mening for de ansatte (jf. Bolman og Deal 2018).

Selv en «detalj» som hva slags regime selskapet benytter for målstyring og måling av om selskapet er på riktig vei, bidrar til det siste. Det er åpenbart et fornuftig grep å benytte OKR, hvor altså målene er «inspirerende [og] gjør at alle ansatte strever for å være den beste utgaven av seg selv, slik at bedriften lykkes» (jf. Digranes 2019).

Hvorvidt selskapet bruker *nok* energi og er kreative nok til å overleve, må tiden vise.

*Bærekraftig forretningsmodell?*

Selskapet framstår utad som om, og ledelsen sier også dette i intervjuene, at det er stor fokus på bærekraft, ikke bare økonomiske resultater. Imidlertid, når *bærekraft* blir konkretisert, handler dette primært om *miljø* og *karbonavtrykk*, og det sies lite eller ingen ting om *samfunnsmessige mål*. Følgelig er det ikke grunnlag for å konkludere med at selskapet er «tre-dimensjonalt» med en «trippel bunnlinje», altså med like stor fokus på alle tre P'ene (People/Samfunn, Planet/Miljø og Profit/Økonomi) (jf. Jørgensen og Pedersen 2018).

Selskapet ble startet som følge av at *gründerne så nye muligheter*, hvor idéen var «rett og slett å tilby en fantastisk god hjemlevering til konsumenter» ved «å koble retail (netthandel), konsument og logistikkledet, for å levere noe bedre over en plattform». I og med at gründeren ikke eksplisitt nevnte at bærekraft var med som bærende idé ved oppstart, blir det åpent om *selskapets fokus på bærekraft* skyldes «push» eller «pull» eller begge deler (jf. Jørgensen og Pedersen 2018). At selskapet i dag ser bærekraft som en mulighet for differensiering er likevel helt åpenbart.

En vurdering av selskapets historikk og aktiviteter opp mot RESTART-rammeverket (jf. *ibid*) for utvikling av bærekraftige forretningsmodeller, gir en god score på noen elementer, og åpner for ytterligere spørsmål på andre. Selskapet driver løpende innovasjon, og man kan muligens også si eksperimentering og redesign av forretningsmodellen i noen grad, det scorer (selvfølgelig) fullt på å ha en tjenestelogikk på egne tjenester, og det er stor fokus på resultater framfor luftige planer. Selskapets ledelse er også kunnskapsrike og refererer til sirkulærøkonomien og ulike muligheter, men undersøkelsen i *denne* oppgaven gir ikke grunnlag for å svare ut om selskapet *har* fokus på sirkulærøkonomien i stort, eller å danne allianser framfor sololøp. Dette vil i så fall være forretningshemmeligheter som ikke deles med en student.

Av samme grunn gir dataene fra den empiriske undersøkelsen ikke grunnlag for å vurdere selskapets faktiske forretningsstrategier med tanke på *hvor og hvordan* inntjeningen og andre økonomiske resultater skal hentes framover. Dette vil selvsagt ikke ledelsen dele med en student i en oppgave som skal gjøres åpent tilgjengelig. Her får vi bare anta – med henvisning til at ledelsen framstår både kunnskapsrik og framoverlent – at selskapet vil søke å utnytte alle muligheter som ligger i både oppside- og nedsideeffekter, og høste gevinst av både de direkte effektene i form av økte inntekter og reduserte kostnader, og også indirekte effekter i form av nye muligheter som følge av å forbli et attraktivt selskap for dyktige folk etc. (jf. *ibid*).

### *Utviklingsmuligheter*

Den tidligere forskningen peker på en del muligheter som selskapets ledelse kan bygge på når – eller dersom – selskapet skal videreutvikle og *redesigne* forretningsmodellen ytterligere, i en (enda) mer bærekraftig retning.

I tillegg til det løpende innovasjonsarbeidet selskapet driver i dag, er det antakelig et potensial for å oppnå også litt mer *betydelige* eller *radikale* innovasjoner; både på tjenestene, prosessene, organisasjonen eller annet (jf. Kvangarsnes et al 2015). Her kan selskapet muligens få hjelp fra rammeverk som EBME-modellen, som altså setter systematisk eksperimentering i sentrum for utviklingsarbeidet (jf. Bocken et al 2019).

Selskapet vil selvsagt kunne gjøre en del selv innenfor egen verdikjede, og i noen grad bidra til å redusere karbonavtrykket og andre uheldige effekter av virksomheten de driver, både ved aktiviteter som gir positive effekter (jf. «bidrar til mer lys») og som reduserer negative effekter (jf. «kaster mindre skygge») (jf. Jørgens og Pedersen 2018).

Det er ikke undersøkt om eller i så fall på hvilken måte selskapet samarbeider med andre, selv om noen forskere mener samarbeid og samhandling med andre aktører i nettverk utenfor bedriften er helt avgjørende for innovasjon (jf. Fitjar og Rodiriguez-Pose 2005).

Dette gjelder antakelig i enda større grad dersom Porterbuddy som selskap får ambisjoner om å gjøre en enda større innsats, også for samfunnet og miljøet ellers. I så fall vil modeller og annen forskning, både rundt sirkulærøkonomien, og de fullstendige verdikjedene fra naturlig ressurs fram til konsument, kunne gi inspirasjon og veiledning. For eksempel gir CEBM-modellen foran et bilde av hvilke «tilbakesløyer» i en fullstendig verdikjede som man kan ta tak i (jf. Lüdeke-Freund et al 2019).

For Porterbuddy vil det være naturlig å begynne med sløyfen mellom produsent/leverandør og seg selv som tjenesteleverandør, og undersøke hvor og hvordan de sammen med partnerne kan *endre* verdikjeden og tjenesteleveransen til mer bærekraftige løsninger. Her kan man finne idéer i de *åtte arketyper* av bærekraftige forretningsmodeller, hvor to åpenbare arketyper for Porterbuddy er å *maksimere material- og energieffektivitet* (f. eks. ytterligere optimalisering), og å *erstatte dagens innsatsfaktorer med fornybar energi og naturlige prosesser* (f. eks. sykkelbud) (jf. Bocken et al 2014).

Det er også tenkbart at et selskap som Porterbuddy kan se på sløyfen mellom forbruker og tjenesteleverandør, vurdere hvilken rolle de kan spille her, og ev. redesigne egen forretningsmodell i lys av nye muligheter et partnerskap med eksisterende eller nye partnere på leverandørsiden. I så fall kan man bli en del av sirkulærøkonomien, f. eks. ved å bidra til å *skape verdi fra avfall*, også ved å *oppsirkulere* (jf. Jørgensen og Pedersen 2018).

## Empiriske funn

Vi har nå beskrevet forretningsmodellen grundig og svart på første del av forskningsspørsmålet. Nå ser vi enda litt nærmere på empirien, og dermed *hvordan selskapet faktisk jobber* med innovasjon og bærekraft, som da svare ut andre del av forskningsspørsmålet.

### *En velfungerende virksomhetsstrategi*

Porterbuddys virksomhetsstrategi er god kjent og implementert i hele selskapet. Alle ansatte er kjent med virksomhetsstrategien. Som lederen selv sier det er dette virksomhetens DNA.

Alle kan på sin egen måte formulere hovedintensjonen med selskapet og deler de verdiene som ligger bak ideen med selskapet. Kunden er vesentlig, og alle jobber med forbedringer for å optimalisere selskapets ide. Innovasjon og bærekraft er veien til å lykkes. Alle informantene bekrefter at de hele tiden jobber med stegvise forbedringer og at takhøyden er stor for å komme med nye (og spenstige) forslag til forbedringer.

De ansatte i Porterbuddy er stolte av jobbene sine og deler en opplevelse av at de er med på noe nytt og spennende. Som en av informantene sa – det er deilig å være på jobb. Eller som en annen sier. «Det er gøy for oss som jobber her og man føler at man gjør en forskjell».

Det er mange som nevner at man er heldige med de ansatte som jobber i Porterbuddy. Dette er en engasjert og dedikert gjeng som gjerne yter det lille ekstra.

### *Strukturerte innovasjonsprosesser*

Det er lagt opp til strukturerte innovasjonsprosesser i Porterbuddy. Alle ansatte forteller at de er med på forbedringer. Ny teknologi testes ut. Automasjon, kunstig intelligens og «Internet of things» (IoT). Tjenesten *Samlevert* er en av nyvinningene og en tjeneste flere nevner som resultatet av en innovasjonsprosess.

Det er techfolkene som får mye av æren. Men det at man stadig fokuserer på nye erfaringer, ideer og forslag gjør at alle er informantene snakker om at de er med og utvikler selskapet Porterbuddy. Og at dette er en innovativ bedrift.



Systemene Porterbuddy bruker internt er lette å lære fordi vi gir innspill på forbedringer hele tiden sier en informant. Testing av nye løsninger og tilbakemeldinger her er en viktig del av arbeidet.

En av informantene snakker også om hvordan man bruker intervjuer og brukerreiser for å forbedre tjenestene.

En annen informant hadde også ideer om hvor selskapet kunne gjøre mye mer. For eksempel med bruk av data. Kunnskapen rundt brukerdata kunne blir brukt mye mer til å aggregere mere salg.

Det har også vært en åpen prosess på OKR – mål og resultatstyringen i selskapet. Her har det vært ønsket involvering og ideer til hvordan man kan bidra mer til å nå målene Porterbuddy har satt seg.

#### *Selskapet har bærekraft høyt på agendaen*

Bærekraft er en del av virksomhetsstrategien og er høyt på agendaen hos alle ansatte.

Fordi Porterbuddy er et selskap i transportbransjen er kravene til fossilfrie biler store. I Oslo er det kun el-biler som leverer varer til kundene. De benytter også «laste-sykler» i byene.

Fokus på bærekraft har de også gjennom å legge til rette for færrest mulig leveringer pr time. En ny tjeneste de tilbyr forbruker er kalt *Samlevert*, som promoteres slik: «nå finnes det en enklere og grønnere måte å handle på; få alle varene levert på døren, samtidig. Vi forlenger den digitale handleturen og reduserer karbonavtrykket. Har du allerede en Porterbuddy-leveranse på vei kan du nå legge til ekstra varer, fraktfritt hos mange av våre retail partnere».

Teknologien og god infrastruktur bidrar til en bærekraftig adferd.

De kan sortere oppdrag etter hvilke leveringer som har mest bærekraftig løsning og for eksempel om bilene er fossile eller elektriske.

Informantene er tydelige på at bærekraft er framtiden. Som en av informantene sier; «Bærekraft er brekkjernet for å komme inn i bransjen – og vinne hjertene til konsumentene».

Ved å ha valg om mest bærekraftig levering «gjør vi sluttbrukerne mer kravstore for hva som gjelder bærekraft». «Vi skaper uro i markedet – de andre må tilpasse seg oss».

Et viktig argument med plattformmodellen er at løsningene som velges er transparente. Dette er viktig både i et virksomhetsperspektiv og i et markedsføringsperspektiv. Kundene kan velge et vindu for leveranse.

### *Likevel mer å hente på bærekraft*

Porterbuddys virksomhetsstrategi er å levere grønt «the last mile». Deres siste nyvinning er tjenesten *samlevert*. Dette kan oppfordre til mer kjøp. Dette i seg selv kan oppfattes som lite bærekraftig. Porterbuddy er et selskap som lever av kjøpekraften til kundene. Å få kundene til å kjøpe mer kalte en av informantene som «dobbelmoral» for et selskap som Porterbuddy.

Når et selskap som Porterbuddy besitter mye data. Så vil man derfor kunne stå i en konflikt eller i etiske dilemmaer mellom det å ha en aggressiv tilnærming til å kjøpe mer (ta i bruk kjøpekraften) og det ikke gjøre det.

Flere av informantene kom også inn på at bærekraftsperspektivet også har en sosial side. Her var diskusjonen rundt budene sentral. Porterbuddy har ingen egne bud. Dette er selvstendig næringsdrivende uten rettigheter som ansatte i selskapet. Folk flest og politikere ser på denne modellen som lite bærekraftig. Som en av informantene sa: «Modellen utnytter folk- sånn er det bare». Det er mange fordeler for Porterbuddy å ikke ha egne ansatte som sjåførere. Som det ble sagt «vi slipper personalgreier og erstatningssaker» og «vi pusher over på de andre fordi vi tilbyr den plattformen».

Mange av sjåførene som Porterbuddy deler oppdrag til er veldig fornøyde med denne løsningen. Dette kommer sjelden fram. Budene kan selv ønske hvor mye de vil jobbe. Hvis de ønsker mer – får de mer, og ønsker de mindre kan de holde seg på minimumsgrensen.

En av informantene tok til ordet for en hybridløsning og at man må tenke nytt overfor sjåførene. Selskaper som Porterbuddy bør kanskje ha mer ansvar ved sjåførenes sykdom. Men kanskje ta mer ansvar for selve kjøretøyet selv. Ny løsninger må være effektive og med god sikkerhet for de ansatte. Man må også ta vare på det som gjør sjåførene fornøyde.

Det er også mer å hente på å tenke bærekraft i *alle* leddene. En informant sa det slik: «Vi har stort fokus på bærekraft innad, men hvordan varene blir levert hit (til terminalen) er det ikke noe fokus på».

## Oppsummering og konklusjoner

### Forretningsstrategien og hvordan selskapet jobber

Vi har nå belyst både *hvordan forretningsstrategien til et lite og relativt nytt selskap i logistikkbransjen ut, og hvordan jobber selskapet med innovasjon og bærekraft.*

I denne oppgaven har vi altså undersøkt hva en forretningsmodell omfatter, og en del aspekter knyttet både til etableringen og overlevelse over tid, basert på tidligere forskning. Vi har også sett på en del forhold rundt innovasjon som del av forretningsutviklingen. Og vi har sett på en rekke elementer knyttet til innhold i og utvikling av bærekraftige forretningsmodeller.

Selskapet Porterbuddy er undersøkt, både ved en empirisk undersøkelse, og i lys av teorien. Med dette er den første delen av forskningsspørsmålet grundig belyst.

Den andre delen av forskningsspørsmålet svært godt belyst; hvordan selskapet faktisk jobber med innovasjon og bærekraft. *Svarene* fra de ansatte i intervjuundersøkelsen var relativt *en-tydige*, ikke bare ved at svarene fra alle ansatte uansett rolle og nivå var klare og sammenfallende, men de var til og med og også sammenfallende med svarene fra ledelsen. Se også de mange vurderingene som er gjort rundt intervjuene, beskrevet under kapittelet metodisk tilnærming.

Et interessant og på mange måter svært *positivt funn*, er at både forretningsstrategien og måten selskapet jobber på *bekrefter så å si all tidligere forskning* som er beskrevet foran. Enkelt sagt og med et par forbehold, glir selskapet Porterbuddy rett inn som et mer eller mindre godt *eksempel* på mye av teorigrunnlaget for denne oppgaven.

Det er også gjort en rekke interessante funn, som i tillegg til å bekrefte tidligere forskning, antakelig også være av interesse for selskapet. Det er grunn til å tro at det meste av dette vil hyggelig lesning både for ledelse og ansatte i selskapet.

Under følger noen eksempler på dette.

- Porterbuddys virksomhetsstrategi er god kjent og implementert i hele selskapet. Alle ansatte er kjent med virksomhetsstrategien. Som lederen selv sier det er dette virksomhetens DNA.
- De ansatte i Porterbuddy er stolte av jobbene sine og deler en opplevelse av at de er med på noe nytt og spennende. Som en av informantene sa – det er deilig å være på jobb. Eller som en annen sier. «Det er gøy for oss som jobber her og man føler at man gjør en forskjell».

- Det er mange som nevner at man er heldige med de ansatte som jobber i Porterbuddy. Dette er en engasjert og dedikert gjeng som gjerne yter det lille ekstra.
- Det er lagt opp til strukturerte innovasjonsprosesser i Porterbuddy. Alle ansatte forteller at de er med på forbedringer.

Men det er likevel rom for forbedringer. Det oppfattes utelukkende positivt at bærekraft er en del av virksomhetsstrategien og høyt på agendaen hos alle ansatte, men samtidig er det åpenbart mer å hente på bærekraft – f. eks. jobbe med og implementere bærekraft i alle ledd.

- Et sted å begynne kan være å se på hvordan varene leveres til godsterminalen til selskapet

– Bærekraft har også en sosial side. Porterbuddy har ingen egne transportører, men benytter selvstendig næringsdrivende enkeltpersoner, som da står uten rettigheter som ansatte i selskapet. Selv om budet kan være fornøyd med dette, er dette en løsning som utfordrer samfunnsmessige normer i arbeidslivet, og en løsning som heller ikke slår an hos alle politikere.

Porterbuddy som «plattformeier» besitter mye data, og det kan stilles etiske spørsmål om bruken av disse dataene. Som selskap lever Porterbuddy i dag av betalingen for det antallet pakker de leverer til kundene, og dermed av kjøpekraften og adferden til kundene. Selskapet vil trolig ha muligheter til å påvirke kundene til å kjøpe mer, men det vil samtidig i så fall være «dobbelmoral» for et selskap som Porterbuddy.

## Framover

*Har selskapet noe å lære av forskningen?*

Umiddelbart og overordnet kan det nesten se ut som om svaret er *nei*. Dette er et interessant funn, i seg selv. Det er antakelig også er gledelig for selskapet som helhet, og kanskje spesielt for ledelsen og gründerne. Det ser faktisk ut til at selskapet i all hovedsak har gjort og gjør alt riktig. Med det menes at det framstår som om selskapet har agert i tråd med anbefalinger og annet som er beskrevet i forskningen, og det er heller ikke funnet noe i forskningen som åpenbart vil være helt nye tanker eller som åpenbart vil peke selskapet i en annen retning enn det de jobber mot i dag.

Likevel, selvfølgelig har også dette selskapet, som oss alle, mye å lære av forskningen, hvis man først dukker ned i materialet. Det ble grundig belyst foran under samlet drøfting analyse ikke bare hva selskapets forretningsmodell er i dag, men også en del muligheter for videre utvikling av selskapet.

Om noe skal framheves, bør kanskje selskapet være oppmerksom ikke bare på mulighetene, men også eventuelle trusler som følge av offentlige eller andre initiativer for å etablere bærekraftige verdikjeder langs hele kjeden, inspirert av fullstendige ECBM-modeller og store offentlige initiativer.

Et eksempel på det siste er Europakommisjonens strategi «Farm to fork», eller «fra jord til bord» på norsk. Formålet med strategien er å «sikre overgangen til et bærekraftig matsystem i EU for å ivareta matsikkerhet og bedre tilgangen til et sunt kosthold fra en sunnere planet [og] redusere miljø- og klimafotavtrykket til EUs matsystem og beskytte innbyggernes helse og sikre levebrødene til de økonomiske aktørene». Og videre, «hele verdikjeden omfattes, det vil si produksjon, videreforedling, transport, distribusjon, og til slutt forbruk gjennom ernæring, helse og redusert matsvinn» (Landbruks- og matdepartementet 2020).

Selskapet Porterbuddy har utnyttet og kan også framover utnytte muligheter ut fra bærekraft, og bør fortsette med det. Men de må også passe seg, for å ikke bli dyttet ut av andre. Det er lett å se for seg at store initiativer på internasjonalt og nasjonalt nivå, eller innenfor hele bransjer, i praksis vil knytte til seg store, etablerte og gjerne landsdekkende aktører – som da raskt vil bli «grønnvasket», og da fort vil endre konkurranseforholdene og kanskje også redusere de konkurransefortrinnene mindre selskaper som Porterbuddy har klart å opparbeide.

Samtidig vil jo også slike initiativer gi nye og uante muligheter for innovative selskaper som evner å snu seg og se både muligheter og trusler i bærekraft og sirkulærøkonomien framover.

#### *Videre forskning*

I utvalget av etablert teori fra tidligere forskning er det her gitt stor plass til både forretningsmodeller, innovasjon og bærekraft – og det er mange problemstillinger det hadde vært nyttig å jobbe med videre, både for å tette huller og utvide forståelsen på de områdene det allerede er sett på. Det er åpenbart at det er svært mye mer å lære av enn det lille utvalget tatt inn her.

Det er imidlertid én ting som er interessant å nevne.

I denne oppgaven er det spesielt stor fokus på *bærekraft*, og i jakten på relevant tidligere forskning i forarbeidet til oppgaven har det vært enkelt å finne mye forskning som med et *miljøperspektiv* belyser ulike aspekter av både forretningsmodeller og innovasjon og mye annet. For eksempel er det mye å hente rundt sirkulærøkonomi etc. Det har vært mye vanskeligere å finne tidligere forskning som med et sosialt eller *samfunnsperspektiv* belyser de samme aspektene.

Hvorfor det er slik, vites ikke. En medvirkende årsak kan kanskje være at *også* dette studiet har hatt en til dels ubevisst fokus på miljødelen, kanskje i kombinasjon med utvalget av tidligere forskning på pensum. Det kan også tenkes at det faktisk *er* slik at det er gjort betydelig mindre forskning rundt de samfunnsmessige elementene i bærekraftsmålene.

Kanskje det også er slik fordi man med et samfunnsperspektiv og fokus på hvilke grep som må tas for å nå *de sosiale bærekraftsmålene* fort beveger seg enda tydeligere inn mot politikken, på områder som det er stor uenighet om mellom de ulike *partipolitiske* skillelinjene («høyre- og venstresiden»), ikke minst internasjonalt. Uavhengig av årsak, ser det ut til at dette kan være et felt hvor det kan være mye igjen å utforske, med mange spennende problemstillinger.

## Referanser

- Aasen, Tone Merethe og Amundsen, Oscar (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Norsk forlag.
- Andersen, Jardar (2020). *Kan raske leveranser for netthandel også være effektive?* TØI rapport 1796/2022. Transportøkonomisk institutt (TØI).  
<https://www.toi.no/getfile.php/1354404-1604390923/Publikasjoner/T%C3%98I%20rapporter/2020/1796-2020/1796-2020-sam.pdf>
- Baille, Salvador (2020). *Dette skiller plattformøkonomien fra andre forretningsmodeller*. I salvadorbaille.com. Hentet 22.05.22 fra <https://salvadorbaille.com/2020/02/20/dette-skiller-plattformokonomien-fra-andre-forretningsmodeller/>
- Baregheh, A., Rowley, J. og Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), s. 1323–1339.
- Barney, Jay, og Hesterly, William (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (global edition). Pearson Education.
- Bocken, N., Short, S. W., Rana, P. og Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production* 65 (2014), s. 42 - 56. Elsevier.
- Bocken, Nancy, Boons, Frank, og Baldassarre, Brian (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production* 208 (2019), s. 1498 - 1512. Elsevier.
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler*. 6 utgave. Gyldendal Norsk forlag.
- Bryman, Alan (2016). *Social Research Methods* (5 utgave, 2016). Oxford University Press.
- Darroch, J. (2005). Knowledge Management, Innovation, and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management* 9, no. 4 (2005), s. 101-115. DOI: 10.1108/13673270510602809
- den Hertog, P., van der Aa, W. og de Jong, M.W. (2009). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), s. 490 - 514.

- Digranes, Martin Jøndal (2019). OKR: Rammeverket som skaper verdens beste bedrifter? *Bekk*. <https://blogg.bekk.no/okr-rammeverket-som-skaper-verdens-beste-bedrifter-2de7a2266c5a>
- Fitjar, Rune Dahl, og Rodriguez-Pose, Andrés (2015). Networking, context and firm-level innovation: Cooperation through the regional filter in Norway. *Geoforum July 2015*. DOI: 10.1016/j.geoforum.2015.05.010
- Gjelsvik, Martin (2007). *Innovasjonsledelse – ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Fagbokforlaget.
- Innovasjon Norge (2022). *Bærekraft gir konkurransekraft*. I [www.innovasjon norge.no](https://www.innovasjon norge.no/no/verktøy/bærekraft-og-etikk/bærekraft-gir-konkurransekraft/). Hentet 22.05.22 fra <https://www.innovasjon norge.no/no/verktøy/bærekraft-og-etikk/bærekraft-gir-konkurransekraft/>
- Johansen, Cathrine Meyer og Romuld, Kyrre (2020). *Porters verdikjede*. Nasjonal digital læringsarena. I [ndla.no](https://ndla.no). Hentet 28.01.22 fra <https://ndla.no/subject:1:792414c5-896f-470a-9558-6101d7266237/topic:1:acc1d825-004f-4c92-b3ff-bd8ba49a7c77/topic:1:f6e9674f-4cfa-4e7a-b226-ccfdb2de54c1/resource:72c159bf-41ce-4ecf-abf2-1417cbaf17d9>
- Kvangarsnes, Marit, Håvold, Jon Ivar og Helgesen, Øyvind (2015). Innovasjon og entreprenørskap mellom fjord og fjell. *Fjordantologien 2015*. <https://doi.org/10.18261/9788215027685-2016-02>
- Landbruks- og matdepartementet (2020). *EUs nye strategi for bærekraftige matsystemer*. (2020, 2. juni). I [regjeringen.no](https://www.regjeringen.no). <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-olberg/aktuelt-regjeringen-solberg/lmd/nyheter/2020/juni-20/eus-nye-strategi-for-bærekraftige-matsystemer/id2704709/>
- Laasch, Oliver (2017). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning xxx, Elsevier (2017)*, s. 1 – 26.
- Lam, Alice (2005). Organizational Innovation. I Fagerberg, J. og R. R. Nelson (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. (s. 115 – 147). Oxford University Press.
- Lien, Lasse B. og Jakobsen, Erik W. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi*. Gyldendal akademisk.



- Lüdeke-Freund, Florian, Gold, Stefan og Bocken, Nancy M. P. (2019). A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns. *Journal of Industrial Ecology*, Volume 23, Number 1 (2019). DOI: 10.1111/jiec.12763
- Marchall, Tune, Korstvedt, Terje og Krabbe, Mads (2017). *The Digital Transformation Report 2017 Norway. Creating a Digital-First Business. How the Largest Norwegian Companies Address Digital Transformation*. Microsoft og Qvartz. Tilgjengelig via [info.microsoft.com](http://info.microsoft.com).
- Massa, Lorenzo, Tucci, Crhristopher L., og Afuah, Allan (2016). *A Critical Assessment of Business Model Research*. *Academy of Management Annals*, Vol. 11, No. 1. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>.
- Nidumolu, Ram, Prahalad, C. K., og Rangaswami, M. R. (2009). *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*. *Harvard Business Review*, [www.hbr.org](http://www.hbr.org).
- O'Reilly, Charles A. og Tushman, Michael (2011). *Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit*. *California Management Review*, August 2011. ResearchGate.
- Porterbuddy (2022). Grønnere last-mile. I [porterbuddy.com](http://porterbuddy.com). Hentet 22.03.22 fra <https://porterbuddy.com/sustainability>
- Rennemo, Sigrid (2019). Innovation Accounting: Hvordan måle innovasjon? *Spring nyhetsbrev*. Hentet 25.02.19 fra <https://medium.com/sprintconsulting/innovation-accounting-hvordan-m%C3%A5le-innovasjon-36f8a1d9a7b3>
- Statistisk sentralbyrå (2021). *Næringslivstjenester, omsetning etter tjenestetype*. I [ssb.no](http://ssb.no). Hentet 18.03.22 fra <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/tjenesteyting/statistikk/naeringslivstjenester-omsetning-etter-tjenestetyper>
- Skovholt, Karianne, og Veum, Aslaug (2014). *Tekstanalyse. Ei innføring*. Cappelen Damm Akademisk.
- Storehaug, Jan Sollid (2021). *Digital transformasjon er mer enn digitalisering*. I [storehaug.no](http://storehaug.no). Hentet 03.02.22 fra <https://storehaug.no/digital-transformasjon/>
- Thorsen, Torstein (2021). 10 enkle råd for å utvikle KPI'er som fungerer. *Visma blogg*. <https://www.visma.no/blogg/10-enkle-rad-a-utvikle-kpier-fungerer/>

Wikipedia (2017). *Forretningsstrategi*. I Wikipedia.no. Hentet 08.04.22 fra

<https://no.wikipedia.org/wiki/Forretningsstrategi>

Wickham, P. A (2006). *Strategic entrepreneurship*. 4 utgave. Pearson Education, Edinburgh

Zaltman, Gerard, Duncan, Robert og Holbek, Jonny (1973). *Innovations and Organizations*.

99 utgave. Wiley.

## Vedlegg

### Intervjuguide

Det ble benyttet to intervjuguider.

Den første til intervjuet med gründer og daglig leder, og dermed også ledelsen av selskapet. Dette intervjuet ble gjennomført først, for å få et overblikk over «rammene» for selskapets aktiviteter og å sette en første mulig «standard» eller «referanseramme» for å vurdere svarene fra de ansatte.

Den andre intervjuguiden inneholdt i prinsippet samme spørsmål, på samme tema, men forenklet noe og tilpasset at det var en ansatt som ble intervjuet, ikke ledelsen.

### *Intervjuguide for gründer og daglig leder*

#### Innledning

Som gründer; hvordan vil du beskrive «reisen Porterbuddy»? dvs. utviklingen av selskapet.

- Oppstart, utviklingen, hva tenker du i dag, e a.

#### Forretningsmodell og -strategi(er)

Hva kaller dere selv og hvordan vil du beskrive Porterbuddys forretningsmodell?

Hva Porterbuddys forretningsstrategi(er) i dag?

- Hvordan har dere jobbet frem denne?
- Hva var målene og/eller intensjonene bak denne strategien?
- Er den bevisst valgt? – eller har den bare utviklet seg over tid?

Involvering og oppfølging av forretningsstrategien ...

- Hvordan har de ansatte medvirket i strategien?
- Hvordan har han som leder fulgt opp denne?

Hva synes du selv; har dette vært en bra strategi? Er det noe du ville gjort annerledes?

Finnes det noen tall eller data om noe av dette?

#### Innovasjon

Hvor viktig har det vært for Porterbuddy å ha fokus på innovasjon?

Hvordan har Porterbuddy jobbet for å få opp innovasjon?

- Hvordan har du som leder fremmet innovasjon?
- Innovasjon fra de ansatte?
- Annet?

Finnes det noen tall eller data om noe av dette?

### **Bærekraft**

Hvor viktig har det vært for Porterbuddy å ha fokus på bærekraft?

Hvordan har man jobbet med bærekraft i Porterbuddy?

- Hvordan har du som leder har jobbet med bærekraft?
- Ideer rundt bærekraft fra de ansatte?
- Annet?

Finnes det noen tall eller data om noe av dette?

### **Avslutning**

Noe annet du har tenkt underveis eller noe du ønsker å legge til?

## ***Intervjuguide for de ansatte***

### **Innledning**

1. Kan du kort presentere deg selv?
  1. Utdanning og annen bakgrunn som har vært nyttig når du startet?

### **Forretningsmodell og -strategi(er)**

1. Som ansatt, hva tenker du rundt Porterbuddy, om vi snakker om forretningsmodell, innovasjon og bærekraft?
2. Hvordan vil du selv kortest mulig beskrive Porterbuddy overordnede forretningsmodell?
  1. Hvilket marked er Porterbuddy i?
  2. Hvilke begreper brukes? (Logistikkbransjen, distributør, etc.)?
3. Hva er Porterbuddys forretningsstrategi(er) i dag?
  1. Har du som ansatt et forhold til denne?
  2. Hva er målene og/eller intensjonene bak denne strategien?
  3. Er den bevisst valgt? Eller har den utviklet seg over tid?

4. Bruker du denne strategien i ditt arbeid? Hvordan?
4. Medvirker du i strategien?
  1. Hvordan følges denne opp?
5. Hva synes du selv, har det vært en bra strategi? Er det noe du ville gjort annerledes?

**Innovasjon**

1. Hvor viktig synes du det er at Porterbuddy har fokus på innovasjon?
2. Hvor viktig tror du det er for Porterbuddy å ha fokus på innovasjon?
3. Hvordan har Porterbuddy jobbet for å få opp innovasjon?
4. Hvordan har du som ansatt fremmet innovasjon?

**Bærekraft**

1. Hvor viktig synes du det er at Porterbuddy har fokus på bærekraft?
2. Hvor viktig tror du det er for Porterbuddy å ha fokus på bærekraft?
3. Hvordan har man jobbet med bærekraft i Porterbuddy?
4. Hvordan har du som ansatt jobbet med bærekraft?

**Avslutning**

1. Noe annet du har tenkt underveis, eller ønsker å legge til?