



# Høgskulen på Vestlandet

## Masteroppgave

MOØ300

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	14-04-2023 12:00 CEST	<b>Termin:</b>	2023 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	26-05-2023 14:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Masteroppgave		
<b>Flowkode:</b>	203 MOØ300 1 O 2023 VÅR BERGEN		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

<b>Navn:</b>	Ane Anu Sælen Halvorsen
<b>Kandidatnr.:</b>	229
<b>HVL-id:</b>	588693@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

<b>Antall ord *:</b>	23570
----------------------	-------

**Egenerklæring \*:** Ja  
**Jeg bekrefter at jeg har** Ja  
**registrert**  
**oppgavetittelen på**  
**norsk og engelsk i**  
**StudentWeb og vet at**  
**denne vil stå på**  
**vitnemålet mitt \*:**

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	1
<b>Gruppenummer:</b>	4
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	Susann Wettergreen Tønning

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min \*

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Ja, Evinj Digital AS



Høgskulen  
på Vestlandet

# MASTEROPPGAVE

## En mislykket innovasjonsprosess

En kvalitativ casestudie av Eviny Digital sin satsing på  
Internet of Things

## A failed innovative process

A qualitative case study of Eviny Digital's focus on Internet of  
Things

**Ane Anu Sælen Halvorsen**

**Susann Wettergreen Tønning**

Innovasjon og ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Jill Merethe Loga

26.05.2023

Antall sider u/vedlegg: 62

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle

kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

# Sammendrag

Eviny Digital AS, datterselskap av Eviny AS, utvidet porteføljen deres i 2019 ved å satse på Internet of Things. De skulle bli et kompetansesenter for IoT, men innovasjonsprosessen ble lagt ned av konsernledelsen i 2022. I denne studien undersøker vi hvorfor innovasjonsprosessen til Eviny Digital mislyktes. Internet of Things muliggjør nye former for kommunikasjon, både mellom mennesker og enheter. Derfor er det rom for innovasjon tilknyttet nye bruksområder for teknologien.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke en mislykket innovasjonsprosess og hva som førte til nedleggelse. Vi undersøker dette gjennom 11 faktorer som mulige forklaringsmekanismer: tohendighet, stabil inntjening, struktur vs. kultur, ansiennitet, aldersgrupper, strategi, forretningsmodell, ledelse, involvering, uenighet og eierskap. Studien er gjennomført som en kvalitativ casestudie. Datagrunnlaget består primært av intervjudata, hvor vi har foretatt 15 en-til-en dybdeintervjuer og 2 nøkkelinformantintervjuer. Datagrunnlaget består også av observasjonsdata og intervjudata fra 4 fokusgruppeintervjuer, samt noen dokumenter. Intervjuene og observasjonene er gjennomført med de ansatte hos Eviny Digital, som har vært involvert i innovasjonsprosessen. Studien er derfor forankret i deres egne erfaringer tilknyttet innovasjonsprosessen.

Våre funn viser utfordringer knyttet til balansen mellom utnyttelse og utforskning. Videre finner vi at de formelle og uformelle strukturene har vært hemmende i denne innovasjonsprosessen. Våre funn viser også at subkulturer har forårsaket manglende kommunikasjon og samarbeid på tvers av divisjonene. Studien avdekker også at det har oppstått avstand mellom medarbeidere gjennom subkulturer knyttet til ansiennitet og aldersgrupper. Vi finner at dette nedenfra-og-opp initiativet har vært lite organisert og forankret i bedriften. Studien avdekker 11 faktorer som kritiske forklaringsmekanismer til nedleggelsen.

**NØKKELOORD:** *Innovasjon; Forretningsmodell; Innovasjonskultur; Organisasjonskultur; Internet of Things; Kjernevirksomhet; Ledelse; Organisering; Medarbeiderdrevet innovasjon; Etablert bedrift; Privat sektor; nedenfra-og-opp initiativ; Innovasjonsprosess*

## Abstract

Eviny Digital AS, a subsidiary of Eviny AS, expanded their product portfolio in 2019 by investing in Internet of Things. They were supposed to become a competence center for IoT, but the innovation process was terminated by the group management in 2022. In this study, we investigate why the attempt at innovation from Eviny Digital failed. Internet of Things expands the opportunity for communication, both between devices and between humans and devices. Innovation withing the use of this technology should, due to its potential benefits, be a target for future investment.

The purpose of this research is to investigate what happened in their innovative process, and determining what caused its termination. We present 11 possible explanations for its failure: ambidexterity, stable income, structure vs. culture, seniority, age groups business model, management, involvement, disagreement and ownership. The study has been carried out as a qualitative case study. The data basis consists primarily of interview data, where we have conducted 15 one-to-one in-depth interview and 2 key informant interviews. The data basis also consists of observation data and interview data from 4 focus group interviews, as well as some documents. The interviews and observations were conducted with the employees at Eviny Digital, who have been involved in the innovative process. This study is therefore rooted in their own experiences associated with the innovative process.

Our findings reveal challenges related to the balance between exploitation and exploration. Furthermore, we find that the formal and informal structures have been impending on this innovative process. Our findings also show that subcultures have caused a lack of communication and collaboration across divisions. The study also reveals that distance has arisen between employees through subcutes linked to seniority and age groups. We find that this bottom-up initiative has not been well organized and anchored in the company. The study reveals 11 factors as critical explanatory mechanisms linked to the closure of an innovative process.

**KEYWORDS:** *Innovation; Business model; Innovation culture; Organizational culture; Internet of Things; Core operations; Management; Organization; Employee-driven innovation; Established business; Private sector; Bottom-up initiative; Innovative process*

## Forord

Denne studien markerer avslutningen på et toårig masterprogram i Innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. Arbeidet med denne oppgaven har vært veldig spennende og lærerik, hvor vi har lært mye om Internet of Things, samt hvor utfordrende innovasjonsprosesser kan være i praksis.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle våre informanter. Uten deres erfaringer, informasjon og historier hadde ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre. Vi takker for tiden dere har gitt oss, i en ellers travel hverdag.

Videre vil vi rette en stor takk til vår veileder Jill Merethe Loga, for verdifulle råd og tilbakemeldinger. Vi ønsker også å takke flere faglærere på Høgskulen på Vestlandet, som har kommet med berikende innspill og tatt seg tid til å være gode sparringspartnere; dere vet hvem dere er. Takk til Tor Halvorsen, som har vist stort engasjement for forskningen vår og idémyldret med oss underveis.

Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for godt samarbeid i løpet av de siste 2 årene. Vi har vært gode sparringspartnere for hverandre når vi har følt oss frustrerte. Heldigvis har hver dag alltid vært fylt med latter og gode diskusjoner.

God lesing!

Bergen, 26 mai 2023

Ane Anu Sælen Halvorsen og Susann Wettergreen Tonning

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Oppgavens relevans og bidrag til forskning.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Studiens oppbygning.....	2
1.4 Casebeskrivelse.....	3
1.4.1 Innovasjonsprosessen av Internet of Things.....	3
1.4.2 Casebedrift Eviny Digital AS.....	6
1.4.3 Konsernet Eviny AS.....	7
1.4.4 Hva er Internet of Things? .....	8
<b>2.0 Teoretisk rammeverk og begrepsavklaring</b> .....	<b>10</b>
2.1 Innovasjon.....	12
2.2 Det formelle ved organisasjoner .....	14
2.2.1 Leavitts diamant.....	14
2.2.2 Strategi for innovasjon .....	15
2.2.3 Porteføljeutvidelse: kjernevirksomhet og innovasjoner.....	15
2.2.4 Forretningsmodell .....	16
2.3 Utnytting og utforskning.....	16
2.4 Motstand og oppslutning mot endring.....	17
2.5 Det uformelle ved organisasjoner.....	19
2.5.1 Organisasjonskultur .....	19
2.5.2 Innovasjonskultur.....	20
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>23</b>
3.1 Valg av forskningsdesign.....	23
3.1.1 Vitenskapsteoretisk ståsted .....	24
3.1.2 Forskningsdesign .....	25
3.1.3 Forskningstilnærming .....	25
3.1.4 Forskningsmetode .....	26
3.1.5 Forskningsstrategi .....	27
3.2 Datamaterialet og datainnsamling.....	28
3.2.1 Primærdata .....	29
3.2.2 Sekundærdata.....	31
3.2.3 Rekruttering og utvalgsstrategi .....	32

3.2.4 Presentasjon av datagrunnlag .....	33
3.3 Bearbeiding og analyse .....	35
3.3.1 Transkribering .....	35
3.3.2 Kategorisering .....	36
3.4 Vurdering av forskningskvalitet .....	36
3.4.1 Validitet .....	37
3.4.2 Reliabilitet .....	39
3.4.3 Etikk og personvern .....	40
<b>4.0 Funn og drøfting .....</b>	<b>41</b>
4.1 Daglig drift vs. innovasjonsarbeid .....	41
4.2 Stabil inntjening fra kjernevirksomheten .....	44
4.3 Organisasjonsstruktur vs. organisasjonskultur .....	45
4.4 Nyansatte vs. ansatte med lengre ansiennitet .....	46
4.5 Avstand mellom aldersgrupper .....	48
4.6 Kompetansesenter for Internet of Things .....	49
4.7 Uklar forretningsmodell .....	51
4.8 Ledergruppen i Eviny Digital .....	53
4.9 Involvering av teknisk kompetanse .....	55
4.10 Uenigheter internt i Eviny Digital .....	56
4.11 Mangel på eierskap .....	58
<b>5.0 Oppsummering og konklusjon .....</b>	<b>59</b>
5.1 Videre forskning .....	62
<b>6.0 Litteraturliste .....</b>	<b>63</b>
<b>7.0 Vedlegg .....</b>	<b>67</b>
7.1 Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring .....	67
7.2 Vedlegg 2 Godkjennelse fra NSD .....	70
7.3 Vedlegg 3 Intervjuguide .....	71



## **Tabelloversikt**

Tabell 1. Skjematisk fremstilling av datagrunnlag .....	23
Tabell 2. Fremstilling av datainnsamlingsprosessen .....	28
Tabell 3. Presentasjon av datagrunnlag .....	33

## **Figuroversikt**

Figur 1. Visuell fremstilling av studiens oppbygging .....	3
Figur 2. Visuell fremstilling av innovasjonsprosessen som her studeres.....	4
Figur 3. Organisasjonskartet til Eviny Digital.....	6
Figur 4. Visuell fremstilling av teorikapittelet .....	11
Figur 5. Leavitts diamant .....	14
Figur 6. Analysemodell.....	41
Figur 7. Analysemodell.....	59

# 1.0 Innledning

Formålet med denne studien er å undersøke en mislykket innovasjonsprosess og hva som førte til nedleggelsen. Vi undersøker en innovasjonsprosess som ble lagt ned av konsernledelsen til Eviny Digital AS, som foregikk fra 2019 til 2022. Eviny Digital AS ønsket å tilby nye bruksområder ved Internet of Things, samt bygge ut infrastruktur til dette. De ønsket å utvide porteføljen sin for å være mer konkurransedyktige. Vi er særlig opptatt av de ansattes forståelser, synspunkter og opplevelser av innovasjonsprosessen. For å undersøke dette er studien utformet som en kvalitativ casestudie. Vår casestudie er avgrenset til treårsperioden fra 2019 til 2022, hvor informantene er ansatte hos Eviny Digital AS og har vært involvert i innovasjonsprosessen. Studien vil ta for seg både formelle og uformelle forhold ved organisasjonen. Vi har undersøkt innovasjonsprosessen i lys av vårt teoretiske rammeverk, intervjuer, observasjoner og offentlige dokumenter.

## 1.1 Oppgavens relevans og bidrag til forskning

Det er få temaer som får mer oppmerksomhet i vår tid enn innovasjon. Det finnes mye litteratur om både vellykket innovasjon og mislykkede innovasjon (Ferreira et al., 2020; Panne et al., 2003; Rhaiem & Amara, 2021; Townsend, 2010). Rhaiem og Amara (2021) gjennomførte i 2021 en systematisk gjennomgang av litteratur på mislykket innovasjon og læringsmulighetene ved dette. De understreker at mislykket innovasjon er et komplekst fenomen som krever mer dybdeanalyse. Rhaiem og Amara (2021) viser til at mange studier sammenligner suksesser og fiaskoer, istedenfor å fokusere direkte på den mislykkede innovasjonen som et fullverdig fenomen. Flere av forskningsdesignene som Rhaiem og Amara (2021) undersøkte, fokuserer på å identifisere kritiske faktorer som kan forklare suksess. Videre viser de til at flere av studiene de har gjennomgått understreker viktigheten av å fokusere direkte på mislykket innovasjon som et fullverdig fenomen. Denne studien vil derfor være et bidrag til litteraturen om mislykket innovasjon, gjennom en empirisk analyse av 11 faktorer knyttet opp til en mislykket innovasjonsprosess.

Townsend (2010) hevder at hver bransje, og hver bedrift innad i bransjen, vil påvirkes av innovasjon på ulike måter. Han argumenterer dermed for at det er svært vanskelig å finne et universelt sett med faktorer som kan forklare hvorfor innovasjon mislykkes generelt. Det vil avhenge av omgivelsene, verdiene, strukturen og strategien til hver bransje og hver bedrift

(Townsend, 2010). Vår studie er dermed et bidrag til etablerte bedrifter som arbeider med fiberbredbånd og infrastruktur knyttet til dette.

## 1.2 Problemstilling

Denne studien handler om nedleggelsen av Internet of Things (IoT) satsingen til Eviny Digital AS. IoT kan anvendes på ulike måter og derfor åpner teknologien opp for nye bruksområder som gir rom for innovasjon. Caset vi tar for oss er en komplekst sammensatt case. Vi ønsker å opparbeide forståelse av hva som kan ha påvirket nedleggelsen og hvorfor innovasjonsprosessen var mislykket. Vi har derfor utarbeidet følgende problemstilling:

*En mislykket innovasjonsprosess: Hvorfor ble Internet of Things satsingen hos Eviny Digital lagt ned ifølge de ansatte?*

## 1.3 Studiens oppbygning

Studien inneholder 5 kapitler med tilhørende delkapitler. I delkapittel 1.4 redegjør vi for studieobjektet vårt; Internet of Things satsingen hos Eviny Digital AS. Her starter vi med å gjøre rede for satsingen som gikk over en 3års periode. Dette vil følges opp med en beskrivelse av casebedriften Eviny Digital AS som har drevet innovasjonsprosessen, for å så redegjøre for morsselskapet deres, Eviny AS. Deretter beskriver vi Internett of Things og hvordan det finnes ulike bruksområder som åpner for innovasjoner innenfor teknologien. Her problematiseres også fremveksten av teknologien.

Kapittel 2 utgjør studiens teoretiske rammeverk som omhandler innovasjon, tohendighet, motstand og oppslutning mot endring, samt uformelle og formelle forhold ved en organisasjon. I Kapittel 3 redegjør vi for metode og datamaterialet, før vi foretar en kritisk refleksjon over etikk og studiens validitet og reliabilitet. Kapittel 4 består av funn og drøfting, hvor vi diskuterer funn i lys av det teoretiske rammeverket. Dette kapittelet er strukturert etter 11 faktorer<sup>1</sup> som vi undersøker for å besvare overordnet problemstilling. Faktorene er: tohendighet, stabil inntjening, struktur vs. kultur, ansiennitet, aldersgrupper, strategi, forretningsmodell, ledelse, involvering, uenigheter og eierskap. Avslutningsvis i kapittel 5

---

<sup>1</sup> Vi er likevel åpne for at det er andre forhold som kan spille inn, som denne studien ikke går innpå. Eksempelvis økonomiske forhold, teknologien, ytre omgivelser/markedet, geografisk plassering og kunderelasjoner.

besvarer vi problemstillingen ved å trekke frem de viktigste forklaringene for at innovasjonsprosessen ble lagt ned. Til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning.



Figur 1. Visuell fremstilling av studiens oppbygging

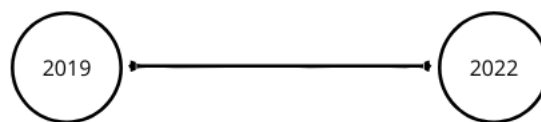
## 1.4 Casebeskrivelse

Her presenterer vi studieobjektet som denne studien tar for seg, samt konteksten rundt caset. Studien omhandler Eviny Digital AS sin innovasjonsprosess med Internet of Things fra 2019-2022. Vi startet med å foreta to nøkkelinformantintervju i høst 2022 for å få bedre innsikt i Eviny Digital AS (videre omtalt som Eviny Digital) enn hva som er tilgjengelig på internett. De påfølgende underkapitlene baserer seg hovedsakelig dermed på innhentet data gjennom disse intervjuene, samt dokumenter tilgjengelig på internett.

Vi avgrensner caset vår til fiberbredbåndsselskapet Eviny Digital som ble opprettet i 2000 (BT, 2022). Det er et datterselskap i konsernet Eviny AS (videre omtalt som Eviny) (BT, 2022; Eviny, 2022c). Bedriften har lokaler i både Bergen og Haugesund, men vi har avgrenset caset til Eviny Digital i Bergen, da det var her man arbeidet med IoT satsingen. Studien er avgrenset til erfaringene til de ansatte hos Eviny Digital. Disse erfaringene omfatter innovasjonsprosessen med IoT som pågikk over 3 år. Det vi drøfter og analyserer i denne studien er dermed i lys av deres erfaringer og opplevelser. Først presenterer vi innovasjonsprosessen av studieobjektet Internet of Things satsingen. Videre redegjør vi for både casebedrift Eviny Digital, samt konsernet Eviny, for å sette IoT satsingen i kontekst. Avslutningsvis redegjør vi for hva Internet of Things er for å sette studieobjektet i kontekst.

### 1.4.1 Innovasjonsprosessen av Internet of Things

Internet of Things har blitt mer populært de siste årene (Royakkers et al., 2018), i tillegg predikeres det at det vil vokse enda mer, noe som også har preget Eviny Digital sine ansatte på ulike divisjoner og nivåer (Eviny, 2022a). IoT satsingen bærer preg av at de prøvde å orientere seg mot nye markeder og kunder over en 3 årsperiode; fra 2019-2022.



Figur 2. Visuelt fremstilling av innovasjonsprosessen som her studeres

Innovasjonsprosessen ble godkjent av konsernledelsen og handlet om hvordan de kunne finne nye bruksområder for IoT. Eviny Digital sin bakgrunn for satsingen var hovedsakelig et ønske om å utvide deres portefølje. Dette ville føre til, etter Eviny Digital sitt syn, at de ble en større del av verdikjeden til kunden. Bedriften anså dette som en mulighet til å styrke konkurransefortrinnet, da det er høy konkurranse innenfor fiber, som er bedriftens kjernevirksomhet. Satsingen springer ut fra eksisterende kunnskap angående infrastruktur på fiber, men preges i særlig grad av en fornying hvor Eviny Digital har forsøkt å arbeide på tvers av divisjoner og avdelinger. Det utfordrer derfor både organisasjonen og de etablerte subkulturene innen de ulike divisjonene.

Bedriften mente at det innovative lå i å tilby et mer helhetlig produkt gjennom IoT ved å bygge infrastruktur for å tilby en ny tjeneste. Selskapet har over lengre tid arbeidet med å bygge et landsdekkende nettverk, siden Eviny Digital hovedsakelig leverer infrastruktur til fiber. På denne måten kunne de bygge ut sin allerede omfattende infrastruktur og tilby flere produkter enn fiber (Eviny, 2022e). Så selv om IoT representerte et nytt bruksområdet for bedriften, kan det også betraktes som en innovasjon fordi det representerer en *inkrementell* (Jugend et al., 2018) fornying av etablert teknologi. Eviny Digital ønsket derfor å levere data gjennom IoT infrastruktur, mens kundene skulle selv behandle dataen. Det var altså en del av forretningsmodellen å gjøre kundene i stand til å håndtere dataene selv.

Det finnes flere ulike teknologier som er mulig å benytte for å bygge en IoT-infrastruktur. Eviny Digital valgte å bruke teknologien Long Range Wide Area Network (videre henvisst til som LoRaWan) (Eviny, 2022e). Det var altså ikke snakk om satsing på et helt nytt teknologisk system, men en gradvis endring av noe som var utviklet og som ga rom for lokale innovasjoner. LoRa-sensorer kommuniserer med LoRa-basestasjoner, hvor selve basestasjonene sender data til en IoT-tjenesteplattform via for eksempel, fiber. En LoRa-sensor kan sende data til en basestasjon på omtrent 20 kilometer unna. Rekkevidden på signalene mellom sensorene og basestasjonene kan variere pga. terrengforhold og lokasjon (Mile, 2022b). Eviny Digital arbeidet dermed med å bygge ut en infrastruktur bestående av LoRa-basestasjoner og LoRa-sensorer.

Før sommeren 2019 gjennomførte Eviny Digital markedsundersøkelser angående potensielle bruksområder for IoT, samt undersøkte hvordan de kunne arbeide videre med sensorteknologi. Sommeren 2019 hentet Eviny Digital inn 2 studenter som arbeidet med LoRaWan basestasjonene. De undersøkte og kartla hvordan dekningen er rundt i Bergen, opp mot utplasserte sensorer, og skrev en rapport på dette. Dette var altså en veldig tidlig fase i kartleggingen av teknologien og eventuelt potensialet for innovasjonsprosessen. Høsten 2019 samlet Eviny Digital seg med kundene BIR og Bergen Vann, for å teste ut det studentene hadde arbeidet med om sommeren. De undersøkte hvordan det var mulig for Bergen Vann å måle overvann i dreneringsanlegg, samt hvordan BIR kunne bruke IoT til å måle fyllingsgraden i søppelcontainere.

I starten av 2020 oppdaget Eviny Digital et selskap som heter Last Miles Solutions AS (videre omtalt som LMS). Utover 2020 arbeides det med å inngå et partnerskap, som ble underskrevet ca. halvveis i 2020. LMS er markedsledende innenfor LoRaWan teknologien (Mile, 2022a) og de skulle derfor stå for utviklingen av dette. For å bygge en landsomfattende infrastruktur inngås det også et partnerskap med Eidsiva, som er lokalisert på Østlandet (Eidsiva, 2023). Eviny Digital, LMS og Eidsiva pressemeldte at de startet utbyggingen av basestasjoner til LoRaWan. I partnerskapet var Eviny Digital sin oppgave å bygge ut basestasjoner og utplassere sensorer på Vestlandet, samt selge løsningene til kunder og drive med forretningsutvikling. Tilsvarende skulle Eidsiva gjøre på Østlandet. Etter partnerskapet ble inngått ble 2020 hovedsakelig brukt til å bygge ut infrastrukturen med basestasjoner og sensorer.

I 2020 startet Eviny Digital opp et testprosjekt sammen med Akvariet på Nordnes, i tillegg til at de arbeidet med andre aktører, blant annet Bergen Vann og BIR. På Akvariet målte de temperaturen i vannet ved bruk av IoT sensorer, og sammen med Bergen Vann koblet de opp sensorer på kumlokk for å måle overvann. Første halvdel av 2021 arbeidet Eviny Digital hovedsakelig med å få opp volumet på antall basestasjoner og sensorer.

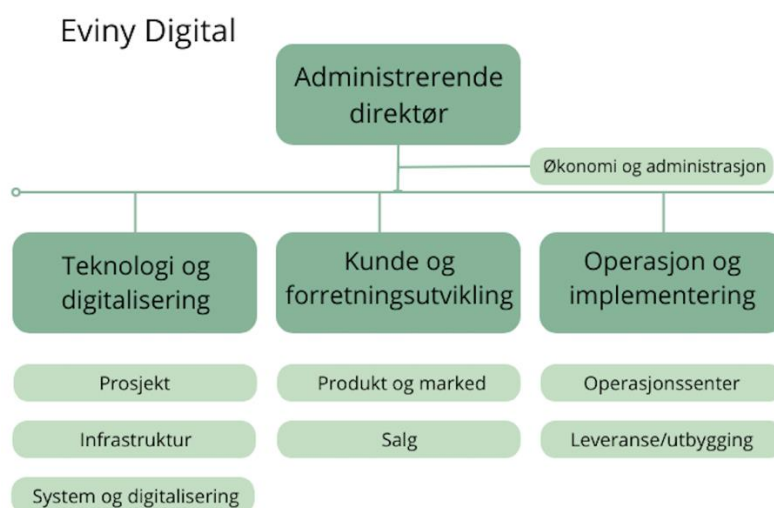
Første halvdel i 2022 samlet alle partnerne seg på Gardemoen for å finne ut hvordan de ønsket å drive IoT fremover. Eviny Digital, LMS og Eidsiva finner her ut at det er ønskelig å utvikle og levere mer helhetlige løsninger, enn de har hatt til nå. De ønsket derfor å bevege seg vekk fra det kommunale og heller fokusere på bedriftsmarkedet i større grad. I oktober 2022 ble derimot innovasjonsprosessen lagt ned, en avgjørelse som ble tatt av konsernledelsen. Eviny Digital avsluttet derfor innovasjonsprosessen med Internet of Things høsten 2022, mens LMS og Eidsiva fortsetter.

### 1.4.2 Casebedrift Eviny Digital AS

Denne studien er avgrenset til fiberbredbåndsselskapet Eviny Digital, avdelingen i Bergen og de ansatte her. For å gi mer kontekst til studieobjektet, Eviny Digital sin IoT satsing, skal vi her redegjøre for bedriften. De leverer fiber- og telekomtjenester til bedriftsmarkedet. De eier, drifter og bygger ut en stor infrastruktur på Vestlandet. Denne infrastrukturen er det andre bedrifter som også bruker, og dette tjener Eviny Digital penger på. De som kjøper denne tjenesten av Eviny Digital selger fiber og internett til privatkunder. Et eksempel på en slik aktør, som bruker Eviny Digital sin infrastruktur, er Bergen Fiber. De bruker infrastrukturen for å selge fiber til privatkunder på Vestlandet (BergenFiber, 2023).

Det har kommet frem i dybdeintervjuene at informantene opplever at Eviny Digital ikke driver med innovasjonsarbeid til vanlig. Informant 1 forklarer det slik: «*I en organisasjon som ikke har vært vant til å drive med innovasjon når man tenker på Digital da (...)*». De har lagt vekt på at de arbeider med kjernevirksomhet ved å drifte infrastrukturen til fiber. Informant 6 forklarer det ved å vise til at Eviny Digital er dårlig på innovasjon: «*De [Eviny Digital] er jo forferdelig dårlig på, eller har vært hvertfall, på innovasjon*».

Eviny Digital består av ca. 63 ansatte fordelt på 3 divisjoner: *Teknologi og digitalisering* arbeider med infrastruktur, system og digitalisering. *Kunde og forretningsutvikling* arbeider med produkt, marked og salg. *Operasjon og implementering* gjennomfører leveranse/utbygging og opererer som et operasjonssenter. Hver divisjon er også delt inn i ulike avdelinger hvor antall avdelinger varierer mellom divisjonene. IoT satsingen skulle gå på tvers av disse divisjonene.



Figur 3. Organisasjonskartet til Eviny Digital

Eviny Digital arbeider med å være en grønn leverandør av infrastruktur til fiber og telekomtenester (Eviny, 2022b). Nøkkelinformantene fortalte oss at bedriften gjennomførte en undersøkelse i 2022 som viste at 73% av alle bedrifter i Norge har fiberbredbånd. De forventer at veksten fortsetter, i tillegg til at konkurransen til andre bedrifter som leverer samme løsninger også blir hardere. Eviny Digital har selv kartlagt de nåværende største konkurrentene; Altibox-gruppen, Telenor og GobalConnect, i tillegg til de mindre konkurrentene; Eidsiva og Telia. Selskapet har gjennomført en undersøkelse angående behovet til kundene, her kom det frem at kundene ønsker en mer helhetlig leveranse av produkter fra Eviny Digital.

Eviny Digital søkte til konsernet angående å bygge ut infrastruktur knyttet til IoT, og dermed bli en større del av verdikjeden til kundene. De fikk godkjenning til å arbeide med IoT, til tross for at det er en egen innovasjonsavdeling i konsernet, som kan tenkes ville vært mer naturlig til å jobbe med det<sup>2</sup>. Det kom frem i nøkkelinformantintervjuene at konsernet som helhet ikke har et stort press på å innovere, fordi de har en egen FoU avdeling som driver med innovasjon til daglig. De fortalte derimot at Eviny Digital opplever økt konkurranse og dermed har et press på å innovere og ekspandere utover fiber og telekom til bedrifter. Eviny Digital fikk bare godkjenning til å arbeide med IoT satsingen ved å presentere en forretningsmodell. Det kommer også frem gjennom nøkkelinformantintervjuene at de ikke fikk føringer på hvordan dette arbeidet skulle utføres.

#### 1.4.3 Konsernet Eviny AS

Vi presenterer her morselskapet til Eviny Digital for å plassere både casebedrift og studieobjektet. Konsernet Eviny AS er et av Norges største energi- og teknologikonsern. Frem til 2021 het konsernet *Bergenshalvøens kommunale kraftselskap*, bedre kjent som BKK. Bedriften BKK ble opprettet i 1920, hvor de den gang startet opp kraftproduksjon på Dale i Vaksdal og forsynte Vestlandet med strøm. De har vokst seg større og driver med produksjon, distribusjon og handel med kraft, i tillegg til å levere fjernvarme og bredbåndstjenester (Eviny, 2023a). Norges vassdrags- og energidirektorat, NVE, innførte i 2021 krav om et tydelig skille mellom nettselskapet og den øvrige virksomheten. Grunnlaget til lovendringen kommer fra et EU-direktiv som krever et funksjonelt skille mellom nett- og kraftselskap (NVE, 2022). I 2021 gjennomførte derfor konsernet et lovpålagt navneskifte fra BKK til Eviny. Gjennom en

---

<sup>2</sup> På grunn av avgrensning til Eviny Digital kommer vi ikke til å undersøke i denne studien hvorfor konsernledelsen ikke ga IoT-satsingen til FOU-avdelingen.



omorganisering heter konsernet, morselskapet og de kommersielle datterselskapene derfor nå Eviny. BKK er et statsfinansiert nettselskap, med monopol på å tilby 450.000 kunder på Vestlandet kraft. Dette datterselskapet i konsernet er dermed det eneste som fører med seg videre navnet BKK (Lunde & Aarekol, 2021).

Eviny konsernet består av fjorten datterselskaper med omtrent 1500 medarbeidere og en kundeportefølje på rundt 500.000 kunder (Eviny, 2022c). Det er med andre ord en relativt stor bedrift i norsk sammenheng, men en middels stor bedrift i internasjonal sammenheng. Det er også en egen innovasjonsavdeling i konsernet; forskning og utvikling (FoU). Informantene har fortalt oss at denne avdelingen bare driver med innovasjonsprosjekter og at de ikke har noen daglig drift. Konsernet bygger og drifter infrastruktur innen: fiber-, strøm- og fjernvarmenett, digital kommunikasjon, sol- og vindkraftanlegg, lynladere for elbil, lastebiler og gravemaskiner, og hurtigladdig for elbåter. De jobber også med elektrifisering gjennom utslippsfrie byggeplasser, havbruk og havner. De forsyner også konserter, festivaler og andre arrangementer med batterier. I tillegg til dette selger de også rådgivnings- og entreprenørtjenester (Eviny, 2022d). Eviny arbeider mot visjonen “*en fornybar, elektrisk og digital fremtid*” (Eviny, 2023b). Hovedmålet for konsernet i dag er at samfunnet skal drives av evig fornybar energi. De arbeider med fremtidige løsninger for produksjon og distribusjon av grønn og klimavennlig energi, i tillegg til at det skal være mulig å ta i bruk ren, fornybar kraft overalt (Eviny, 2022d).

#### 1.4.4 Hva er Internet of Things?

Som det kommer frem i casebeskrivelsen har Eviny Digital hatt en innovasjonsprosess tilknyttet Internet of Things. Vi vil derfor redegjøre her for hva IoT er. Internett of Things (IoT) er en fellesbetegnelse på en relativt ny type datateknologi. IoT står for «Internet of Things» (tingenes internett, på norsk). Det handler om at alle enhetene vi har rundt oss kan kobles opp til internett, så lenge de har de tekniske komponentene som kreves (Geng, 2016). Denne teknologiutviklingen er global og tilknyttet store leverandører, men også med rom for videreutvikling blant mange mindre innovatører i tråd med lokale forhold (Geng, 2016).

Selve konseptet og begrepet «Internet of Things» dukket for første gang opp på 1980-tallet og ble beskrevet som en integrasjon av mennesker, prosesser og teknologier med enheter og sensorer som kan kobles sammen (Geng, 2016). Eviny konsernet har mange produkter for leveranse av energi, både til offentlige og private kunder, i tillegg til at de generelt er orientert

mot datasamfunnet. Dette er derfor en organisasjon som vi i utgangspunktet kan forvente har en interesse for denne type teknologi.

IoT muliggjør nye former for kommunikasjon mellom mennesker og enheter. Dette kan brukes på måter som både kan være energibesparende, men også skape bedre bruk av energi, for eksempel bedre styring og bedre produkter for brukere. Enhetene kan koble seg sammen og «snakke med» både hverandre og omgivelsene, når de er koblet til internett. Når slike enheter kobles opp til internett kan de utveksle data med andre enheter og/eller systemer, uten at det kreves interaksjon fra mennesker (Heggernes, 2020).

Bruken av IoT øker stadig og flere og flere enheter kobles til internett, noe som viser at det er et marked i vekst (Nord et al., 2019). Dette gjør at det fortsatt er mulig å anvende denne kjente teknologien på nye områder. Det er også muligheter for marginale endringer av teknologien som kan føre til nye tekniske- og markedsinnovasjoner som kan være lønnsomme om man har en aktuell kundegruppe. I 2021 var over 30 milliarder enheter tilkoblet nettet og i 2030 estimeres det at dette øker til 125 milliarder enheter (Eviny, 2022a).

Noen eksempler på teknologien: IoT kan brukes til å utvikle en smartere, enklere og mer bærekraftig fremtid, ved avfallshåndtering. Da installeres sensorer med internettforbindelse på søppelspann, slik at det kan samles inn informasjon om blant annet fyllingsgraden (Eviny, 2022e). BIR bruker slike sensorer med IoT til å spore hvilken type avfall som kastes, når avfall kastes og når søppelspannene er fulle (BIR, 2019). Bruken av slike Internet of Things sensorer fører til at søppelbiler ikke tømmer halvfulle spann og sparer derfor bedriften for både lønns- og energiutgifter. Dette reduserer også unødvendig utslipp ved at kjøreruten planlegges basert på innsamlet data gjennom sensorene. Slik data i sanntid, gjennom IoT, effektiviserer BIR sine aktiviteter og er et eksempel på hvordan denne teknologien går på tvers av produkter og tjenester som kan inngå i etablerte bedrifters teknologiske fornyinger (Eviny, 2022a).

IoT har med andre ord flere positive elementer og bruksområder, hvor Eviny Digital fikk godkjenning til å utforske dette bruksområdet. Det at denne teknologien gir brukere mulighet til sanntidsinformasjon på hvilken som helst enhet med internettilgang, åpner nettopp opp for å søke ut over allerede etablerte kunderelasjoner. Når IoT forbedrer kommunikasjonen mellom de tilkoblede enhetene (Geng, 2016), vil det også spare tid og penger for bedrifter ved å automatisere arbeidsoppgaver. Dette er derfor en teknologi som kunder stort sett er åpne for.

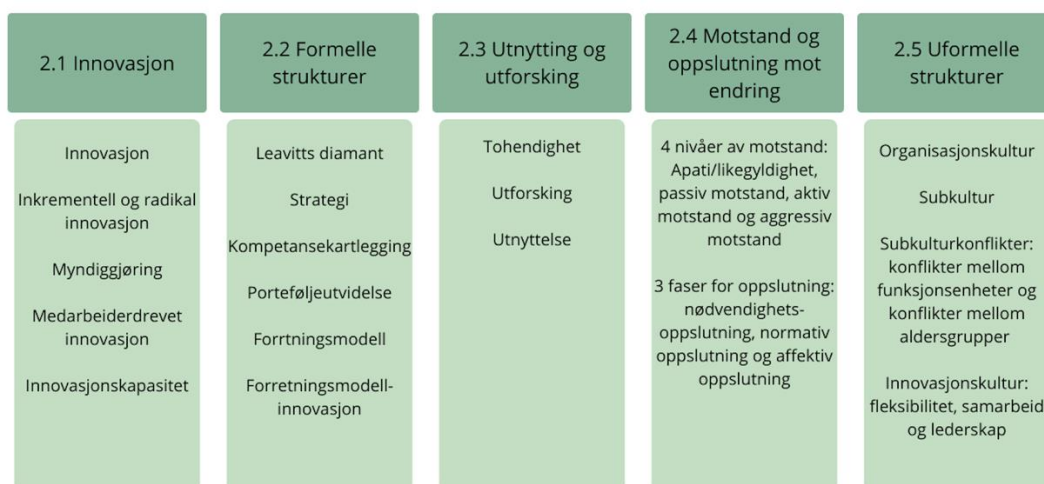
Teknologien er derimot også omdiskutert<sup>3</sup>. Ved den fremvoksende bruken av Internet of Things er det bekymringer for misbruk av informasjon for brukerne av tjenestene (Royakkers et al., 2018). Siden enheter kobles til nettet blir mer informasjon delt mellom enhetene, dermed kan sensitiv informasjon om brukerne bli delt eller misbrukt. Dette øker også potensialet for at hackere kan stjele konfidensiell informasjon som deles (Yang, 2022). Etter hvert som bedrifter tar i bruk IoT i større grad, vil de til slutt ha innhentet enorme mengder data. Vi kan tenke oss at disse dataene i seg selv kan bli et «produkt» som mer eller mindre uregulert blir en del av videre teknologiutvikling eller markedsinnovasjoner. Denne datainnsamlingen kan også være utfordrende å administrere, noe som kan føre til at kritisk informasjon kan komme på avveie (Royakkers et al., 2018).

## 2.0 Teoretisk rammeverk og begrepsavklaring

Vår problemstilling er «*En mislykket innovasjonsprosess: Hvorfor ble Internet of Things satsingen hos Eviny Digital lagt ned ifølge de ansatte?*». Teorikapittelet gir en oversikt over relevante begreper, samt presenterer et teoretisk grunnlag for drøftingen av funn i kapittel 4. Først i teorikapittelet presenterer vi innovasjonsbegrepet. Her inkluderer vi også begrepene inkrementell og radikal innovasjon, produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon, myndiggjøring, medarbeiderdrevet innovasjon og innovasjonskapasitet. Videre i delkapittel 2.2 tar vi for oss formelle strukturer ved organisasjoner. Vi begynner her med å presentere Leavitt sin diamant, før vi går videre til strategi, porteføljeutvidelse og forretningsmodeller. Delkapittel 2.3 vil ta for seg teori knyttet til tohendighet, mens delkapittel 2.4 tar for seg motstand og oppslutning mot endring. Avslutningsvis i teorikapittelet presenterer vi det uformelle ved organisasjoner, hvor vi tar for oss organisasjonskultur. Her inkluderer vi subkulturer, subkulturkonflikt og innovasjonskultur.

---

<sup>3</sup> I denne studien kommer ikke teknologien til IoT opp som et problem. Vi ønsker uansett å nevne noen refleksjoner rundt dette, da datasikkerhet blir viktigere i vårt datadrevende samfunn.



Figur 4. Visuell fremstilling av teorikapittelet

I teorikapittelet tar vi for oss både uformelle og formelle elementer i organisasjoner. *Formelle strukturer* i en bedrift er strukturer som blir angitt formelt i organisasjonen og som det arbeides systematisk mot (Einarsen et al., 2017). *Uformelle strukturer* er derimot strukturer som utvikles naturlig i bedriften og som ikke er skapt systematisk (Einarsen et al., 2017). Både de formelle og uformelle strukturene påvirker bedrifter, samt atferden til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jacobsen (2018) trekker videre frem at det formelle og uformelle henger tett sammen, og at det dermed er viktig å forstå hvordan struktur og kultur virker sammen. Derfor vil noen av temaene som står under delkapittel 2.1 og 2.4 ha innslag av både uformelle og formelle elementer. Delkapittel 2.5 som tar for seg det uformelle ved organisasjoner vil dermed også ha innslag av formelle elementer, slik som struktur.

Organisasjoner vil ha innslag av både formelle og uformelle strukturer (Einarsen et al., 2017), noe som også vil gjelde Eviny Digital. Denne studien vil derfor se på både uformelle og formelle strukturer ved IoT satsingen til Eviny Digital. De uformelle og formelle elementene påvirker hverandre. Uformelle strukturer vil i tillegg ofte gå på tvers av de formelle strukturene (Einarsen et al., 2017). Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker frem at uformelle strukturer utfyller de formelle, fordi det er dette som vil vise hvordan en bedrift egentlig fungerer, ikke bare hvordan den ønsker å operere. Videre viser de til at det er svært vanskelig å skille mellom kultur og formelle strukturer (Jacobsen & Thorsvik, 2019); noen ser på de formelle strukturene som et uttrykk for en underliggende kultur (Greenwood & Hinings, 1993), mens noen mener at kulturen er et produkt av de formelle strukturene (Donaldson, 1996). I denne studien tar vi med oss dette perspektivet: at det formelle og uformelle i stor grad påvirker hverandre og henger sammen, så vi vil ikke se på det som motsetninger.

## 2.1 Innovasjon

Innovasjon er et omfattende begrep og det finnes flere ulike definisjoner i innovasjonslitteraturen. Det er noen fellestrekk som går igjen i samtlige definisjoner. Innovasjon blir ofte sett på som noe *nytt og nyttig* som er *nyttiggjort* (Girard, 1990). Det er en prosess som utspiller seg etter hvert som ideer oppstår, utvikles og implementeres (Garud et al., 2013).

Innovasjon i vår case innebærer evnen til å tilpasse eller endre seg ved å bruke eksisterende ressurser (Thompson, 1965). Vi legger vekt på at innovasjon (til forskjell fra rene oppfinnerdelen av innovasjon) må ha en grad av kommersialisering og/eller nytteverdi for allerede definerte brukere; noe som er fraværende eller mindre framtreddende for det vi klassifiserer som en oppfinnelse (Abselsen et al., 2013). I vår case betyr det at vi tar oppfinnelsen av IoT som gitt, men som en fleksibel teknologi med flere bruksområder som det går an å innovere innenfor.

Freeman og Soete (2004) skiller mellom inkrementell og radikal innovasjon. Vi lener oss mot å forstå Eviny Digital sin satsing mer som noe inkrementelt, enn mot det radikale. *Inkrementell innovasjon* innebærer små forbedringer i eksisterende produkter/tjenester. Dette vil gi en liten forskjell i verdien som oppfattes og realiseres av sluttbrukeren (Jugend et al., 2018). *Radikal innovasjon* innebærer større endringer av verdien. Dette innebærer at endringene kan svare på nye kundebehov, og det vil være knyttet større risiko og usikkerhet til slik innovasjon (Trott, 2016). Som det vil komme fram i kapittel 4 funn og drøfting peker bedriftens organisasjonskultur mot det inkrementelle. I studien har vi selvsagt vært åpne for at ideer om mer radikale utviklinger kan ha utfordret rutiner og tradisjoner i organisasjonen.

Tidd og Bessant (2018) skiller mellom (1) *produktinnovasjon* som omfatter endringer i produkt og/eller tjenester, (2) *prosessinnovasjon* som innebærer endringer i måten produkter/tjenester produseres og leveres på. Videre trekker Martin og Schouten (2014) frem (3) *markedsinnovasjon* som utvider eksisterende markedet eller utvikler helt nye type markeder. Vi lener oss i størst grad mot å forstå IoT satsingen som en markedsinnovasjon hvor Eviny Digital arbeidet for å utvide et eksisterende marked. IoT hadde vært på markedet i flere år (Dachyar et al., 2019) da de gikk i gang med arbeidet. Det er dermed ikke et nytt marked, men de ønsket å utvide markedet ved å tilby IoT på en ny måte. Vi er derfor også åpne for å forstå IoT satsingen deres som en prosessinnovasjon, hvor de ønsket å endre måten IoT blir levert på. De ønsket også å lage en velfungerende infrastruktur til IoT, noe som ikke finnes på dagens,

norske, marked fra før av. Slik vi ser det endret ikke Eviny Digital selve produktet de ønsket å levere, men vi åpner også opp for muligheten om at andre fagbakgrunner kan forstå IoT satsingen som en produktinnovasjon.

Amundsen og Olsen (2019) viser til at myndiggjøring av ansatte er en viktig faktor for vellykket innovasjon i etablerte bedrifter. *Myndiggjøring* handler om reell autonomi, innflytelse, tilhørighet, kompetanse og givende arbeidsoppgaver for de ansatte. Det vil si at ledere gir fra seg ansvar ved å vise tillit til ansatte, samt gi mer ansvar til dem. Det kan også fremmes gjennom kompetanseutvikling, tilgang til informasjon og ressurser, samt delegering av beslutningsmyndighet. Dette vil føre til et mindre detaljstyrt lederskap (Amundsen & Olsen, 2019). Jiang et al. (2012) viser til at kompetanseutvikling fremmer både innovasjon og motivasjon hos ansatte. Amundsen og Olsen (2019) viser derimot til at myndiggjøring ikke er til stede før de ansatte selv opplever det.

I Norsk forskning fikk begrepet medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) et gjennombrudd i 2012, som bygget på danske Steen Høyrups begrep «Employee-Driven Innovation» (EDI) (Amble et al., 2020; Høyrup, 2010). I *medarbeiderdrevet innovasjon* er det de ansatte som er hovedkilden for innovasjonsarbeid i bedriften. Innovasjoner blir her arbeidet gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess som baserer seg på systematiske anvendelser av alle ansattes ideer, kunnskaper og erfaringer (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Amble et al. (2020) viser til at medarbeiderdrevet innovasjon er en "nedenfra-og-opp" tilnærming til innovasjon. Det innebærer også at bedriften arbeider systematisk med innovasjon; arbeidet skal ikke være preget av tilfeldigheter, det skal derimot være et ønske i bedriften om å få til innovasjon ved å nettopp involvere alle medarbeidere. Et viktig element i medarbeiderdrevet innovasjon er at de ansatte som ikke til daglig arbeider med innovasjon, er integrert i prosessen (Høyrup, 2012).

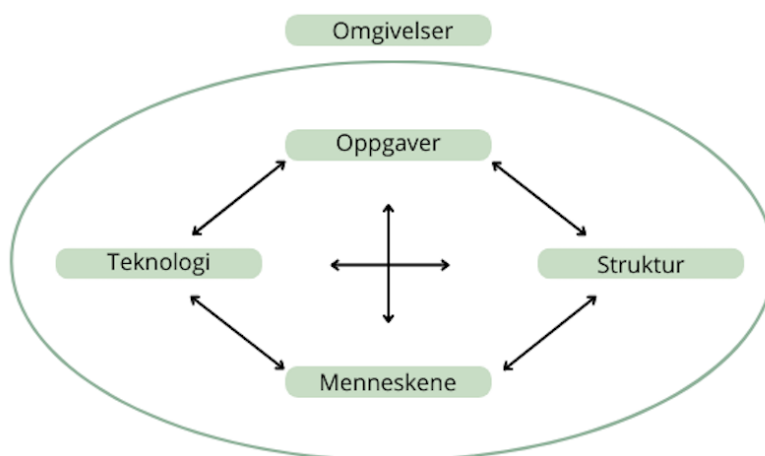
Meyer et al. (2022) viser til begrepet *innovasjonskapasitet* for å forklare hvordan etablerte bedrifter kan lykkes med innovasjon flere ganger. Komponentene som utgjør innovasjonskapasitet er bedrifters dynamiske ferdigheter i kombinasjon med de komplementære ferdighetene, i tillegg til at ansatte er engasjert i arbeidet. De *dynamiske ferdighetene* er rettet mot hva som skjer i fremtiden og hvordan bedriften skal overleve i det lengre løp ved å identifisere og gripe nye muligheter. De *komplementære ferdighetene* er nødvendig for å utvikle og skalere de innovasjonene som er fanget opp gjennom anvendelse av de dynamiske ferdighetene (Meyer et al., 2022).

## 2.2 Det formelle ved organisasjoner

I dette delkapittelet skal vi ta for oss formelle strukturer i organisasjoner. *Formelle strukturer* er strukturer som blir angitt formelt i organisasjonen og som det arbeides systematisk mot (Einarsen et al., 2017). Vi starter delkapittelet med å ta for oss Harald Levitt sin modell.

### 2.2.1 Leavitts diamant

Harald Levitt utformet en modell som er sentralt ved planlagte endringer og viser elementer som enhver organisasjon innehar. Modellen består av struktur, oppgaver, mennesker og teknologi. Leavitt poengterer også at alle disse elementene henger sammen og dermed påvirker hverandre. Gjøres det endringer i et av elementene, er det stor sannsynlighet for at de andre elementene blir påvirket. Endringer i strukturen vil påvirke både menneskene, oppgavene og teknologien. Dette vil igjen påvirke strukturen. Modellen har i etterkant blitt utvidet til å inkludere omgivelser (Jacobsen, 2018).



Figur 5. Leavitts diamant

Oppgaver i modellen viser til de arbeidsoppgavene og/eller hovedfunksjonene som bedriften skal utføre. Struktur viser til hvordan oppgaver og beslutningsmyndighet skal fordeles i bedriften. Elementet menneskene viser til hvor viktig de ansatte er i bedriften. Organisasjoner består av ansatte med ulike behov, holdninger, forventninger, kompetanse, motivasjon og verdier. De handler i forhold til hverandre og oppgavene. Organisasjonskultur faller også inn under menneskene da det er de som skaper kulturen. I elementet teknologi inngår det verktøy som trengs for å løse oppgavene i en bedrift. Omgivelser er i senere tid tatt med for å illustrere at bedrifter er i et samspill med omgivelsene som har en påvirkningskraft (Jacobsen, 2018).

### 2.2.2 Strategi for innovasjon

Etablerte bedrifter må fornye seg for å fortsette å være relevante i et konkurrerende marked og skape et strategisk fortrinn. Dette innebærer ofte å innovere (Skøien & Thoresen, 2013). Arbeidet med dette er en kontinuerlig og itererende prosess for at bedrifter skal klare å skape verdi for kundene (Perri et al., 2019). De fleste organisasjoner har derfor en strategi tilknyttet dette, slik at de kan skape verdi. *Strategi* handler om å gjøre valg angående hvordan man skal skape verdi og hvem man skal skape verdi for. For å lykkes med dette må organisasjoner forstå de nåværende omgivelsene, bestemme hvilken retning de vil gå i, også utføre handlinger tilknyttet valgene som er tatt; vurdere, bestemme og handle (Tidd & Bessant, 2018). Siden omgivelsene er i kontinuerlig endring vil dette være en itererende prosess, ikke en lineær prosess (Perri et al., 2019). Som vi ser i vår case, søker bedriften først og fremst i det kjente nærmiljøet, Vestlandet. Vi er likevel åpne for at ideen i fremtiden var ment som å satse både nasjonalt og internasjonalt. Swan et al. (2012) trekker frem viktigheten ved tverrfaglig samarbeid for å forstå kunders behov og dermed for å innovere. Ved bruk av ulike kompetanse og mangfold opparbeides det et bedre utgangspunkt for å utvikle nye ideer, samt å videreutvikle eksisterende ideer (Swan et al., 2012). Et *tverrfaglig team* er et team som består av ansatte i ulike avdelinger, med ulike kunnskap og gjerne på ulike nivåer i bedriften. Dette gir ofte en økning av kunnskapsdeling og informasjon, som bidrar til økt grad av ideer, nyskaping og innovasjon (Sharifirad & Ataei, 2012).

Tidd og Bessant (2018) viser til kompetansekartlegging for å skape strategisk fortrinn og fortsette å være relevant. Dette består av tre trekk. (1) For å realisere en vellykket strategi er det nødvendig å kartlegge hvilken fremtidig kompetanse som vil være relevant. (2) Kartlegging av eksisterende kunnskap intern i bedriften vil være relevant for å igangsette en strategi. (3) Det er nødvendig å sette opp en plan for kompetanseutvikling i bedriften. I en slik plan kan man bygge ny kompetanse med de eksisterende ansatte, eller ansatte mer og ny kompetanse utenfra. Eventuelt kan planen inneholde begge disse to elementene (Tidd & Bessant, 2018).

### 2.2.3 Porteføljeutvidelse: kjernevirksomhet og innovasjoner

*Portefølje* er bedriftens oversikt over dens kunder, produkter, tjenester og markeder den opererer i. For å danne en balansert portefølje er det nødvendig å kartlegge ambisjonene en har for nye innovasjoner som en ønsker å arbeide med. Dette er en del av det strategiske rammeverket som trengs for å tre inn i nye markeder (Viki et al., 2017). En portefølje bør være



balansert mellom kjernevirksomhet og innovasjoner, slik at det sikres verdi i nåtid og i fremtid. Bedrifter som har en differensiert og balansert portefølje har et bedre grunnlag til å overleve potensielle kriser. Det er fordi man da kan respondere, tilpasse seg og håndtere flere ulike situasjoner (Klingebiel & Rammer, 2014).

#### 2.2.4 Forretningsmodell

For å lykkes med innovasjon er det også viktig å ha en utarbeidet *forretningsmodell*. Det finnes flere ulike definisjoner av begrepet forretningsmodell. Jørgensen og Pedersen (2018) undersøkte flere ulike definisjoner og fant at de aller fleste trekker på Osterwalder et al. (2010) sin definisjon: hvordan bedrifter skal skape-, levere- og fange verdi. *Verdiskaping* er kjernen i forretningsmodellene. Det handler om hvordan bedriftene kan løse problemer for kunden. *Verdilevering* tar for seg hvilke aktiviteter, ressurser og samarbeidspartnere som trengs for å skape verdi. *Verdifangst* handler om hvordan det er mulig å tjene penger på verdiskapingen (Bocken et al., 2014).

Saebi (2016) viser til hvordan etablerte bedrifter oftere må revurdere og endre sine forretningsmodeller, på grunn av endrede omgivelser. *Forretningsmodellinnovasjon* handler om å omorganisere aktivitetene i en bedrift; en tenker nytt om hvordan bedriften skaper, leverer og fanger opp verdi. Det er en forandring, eller en fornyelse, av den etablerte forretningsmodellen som de siste årene har vokst frem som en viktig driver for bedrifters konkuranseevne (Saebi, 2016). En forretningsmodellinnovasjon kan knyttes til både produktinnovasjon, prosessinnovasjon og markedsinnovasjon. Det handler om å skape ny verdi, i tillegg til å erstatte utdaterte forretningsmodeller (Osterwalder et al., 2010). Johnson et al. (2015) trekker frem to områder hvor det er spesielt mye potensiale knyttet til forretningsmodellinnovasjon; selve produktet og/eller salget av produktet. Zeng et al. (2016) viser til at en av de mest kritiske faktorene for å lykkes med forretningsmodellinnovasjon er å forstå kunden, dens nåværende behov, samt dens fremtidige behov.

### 2.3 Utnyttning og utforsking

Bedrifter etterstreber å balansere effektivisering og fornyelse samtidig. *Tohendighet* (også kalt *ambidekstre* organisasjoner) refererer til bedrifters evne å gjøre to ting på samme tid; utnytte de eksisterende ressursene sammen med å utforske nye muligheter (Nesheim, 2022). *Utnyttelse* innebærer å effektivt anvende de eksisterende ressursene innenfor kjernevirksomheten, slik at

bedriften skaper verdi på nåværende tidspunkt. *Utforsking* innebærer at bedriften ser utover kjernevirksomheten for å skape en fremtidig verdi (Birkinshaw et al., 2016). Fordelen med å balansere tohendighet er at bedriften vil oppnå effektiv daglig drift, samtidig som den er tilpasningsdyktig til omgivelsene (Garud et al., 2013). Meyer et al. (2022) viser til at tohendighet kan være med på å fremme innovasjonskapasitet hos bedrifter.

Det er utfordrende for bedrifter å være tohendig (Birkinshaw et al., 2016). Det vil komme frem i kapittel 4 at Eviny Digital også har hatt utfordringer med dette, knyttet til innovasjonsprosessen. Raisch og Birkinshaw (2008) viser til at et ensidig fokus på utnyttelse kan forbedre den kortsiktige utnyttelsen og oppnå verdiskaping i nåtiden, men det kan også resultere i at bedrifter ikke klarer å reagere på endringene i omgivelsene og dermed ikke klarer å skape verdi i fremtiden. Et ensidig fokus på utforsking kan øke evnen til å fornye kunnskap, men det kan også forårsake at bedriften havner i en endeløs syklus av ulønnsomme endringer hvor de aldri utnytter resultatene fra utforskingen (Raisch & Birkinshaw, 2008). Vi står i vårt tilfelle ovenfor en case som stoppet innovasjonsarbeidet trolig lenge før bedriftens overskudd eller inntjening fra kjernevirksomheten var truet.

## 2.4 Motstand og oppslutning mot endring

Bedrifter må endre seg over tid for å overleve i det lange løp. I den forbindelse oppstår det også gjerne motstand mot endringene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Martinsen et al. (2019) beskriver at en bedrift består av mange ulike individer som reagerer forskjellig på endringer som innføres i bedrifter. Ved innførelse av store endringer vil det også svært ofte være nødvendig å gjøre endringer i organisasjonskulturen (Martinsen et al., 2019). Som vi har sett i casebeskrivelsen innførte Eviny Digital en endring i bedriften i form av en ny innovasjonsprosess med fokus på Internet of Things. Dette kan sies å være en stor endring da det innebar et helt nytt område for bedriften å operere i, samt en ny måte å arbeide på; tverrfaglig. Ifølge Jacobsen (2018) vil motstand i stor grad oppstå om innført endring innebærer å kombinere daglig drift sammen med det nye. Det er da stor sjanse for at arbeidsbelastningen på ansatte blir for stor, noe som kan føre til at interessen avtar slik at det nye blir nedprioritert, eller stoppet.

Motstand mot endring kan forekomme i ulike nivåer eller intensiteter. Jacobsen (2018) skiller mellom fire nivåer, som beveger seg fra svak til sterkere. Den svakeste og første motstanden, *apati/likegyldighet*, innebærer at medarbeidere har manglende interesse mot endringen og har

verken positive eller negative følelser angående den. Nivå to, *passiv motstand*, innebærer at medarbeidere har et kritisk blitt på endringen, og dermed en negativ holdning til den. Videre er det *aktiv motstand*, som vil si at medarbeidere har sterke kritiske ytringer mot endringen, i tillegg til at man blir tvilsom om man ønsker å delta videre i endringsprosessen. Det sterkeste nivået, *aggressiv motstand*, er en aktiv motstand hvor det blant annet kan oppstå sabotasje og at ansatte nekter å være med på endringsprosessen (Jacobsen, 2018). I funn og drøfting kapittel 4 skal vi undersøke motstand hos Eviny Digital tilknyttet endringsprosessen deres.

Ifølge Kotter og Schlesinger (2008) kan endringer som egentlig oppfattes som positive og rasjonelle i bedriften, også møte på motstand i endringsprosessen. Grunnen til dette er at tilliten mellom ledelsen og ansatte kan svekkes etter hvert. I tillegg kan det vokse frem ulike vurderinger og meninger blant ansatte og ledelsen, noe som kan føre til motstand (Kotter & Schlesinger, 2008). Dette perspektivet sier noe om konteksten, samt kulturen i bedriften. Manglende tillit mellom ledelse og ansatte kan vokse frem i bedrifter som lider av dårlig kommunikasjon. Motstand kan også vokse frem om ansatte anser sine egeninteresser som viktigere enn interessene for den helhetlige organisasjonen; dette kan forekomme om man mister innflytelse ved endringen (Kotter, 2012). Kotter (2012) viser videre til at motstand kan forekomme ved ulike vurderinger; om medarbeidere mener at noe annet er lønnsomt enn hva ledelsen mener. Da vil ansatte oppleve at det blir tatt feil valg tilknyttet endringen.

På den andre siden av motstand finner vi oppslutning for endringer; de som stiller seg positive til det nye og som er drivkraften for at det gjennomføres. Jacobsen (2018) deler oppslutning inn i 3 faser, hvor oppslutningen øker fra fase til fase. Den første fasen heter *nødvendighetsoppslutning*, hvor de ansatte støtter endringen fordi de ikke har et annet valg. Det vil her være liten motstand mot endring, selv om man gjerne ønsker å gjøre motstand. Den andre fasen, *normativ oppslutning*, innebærer en forpliktelse for endringen. Ansatte slutter seg opp om endringen fordi de føler de bør gjøre det; det innebærer ikke en sterk oppslutning i denne fasen. Den tredje heter *affektiv oppslutning* og innebærer en sterk oppslutning for endringen, samt begeistring for det nye som innføres. De ansatte har en positiv opplevelse og tror at endringen kan være problemløsende, god og nødvendig. Ansatte med denne type oppslutning vil være med å drive endringen fremover (Jacobsen, 2018). Ettersom IoT satsingen var et nedenfra-og-opp perspektiv skal vi undersøke oppslutningen i kapittel 4.

## 2.5 Det uformelle ved organisasjoner

I dette delkapittelet skal vi ta for oss uformelle strukturer ved organisasjoner. *Uformelle strukturer* er strukturer som utvikles naturlig i bedriften og som ikke er skapt systematisk (Einarsen et al., 2017). Vi starter delkapittelet med å ta for oss organisasjonskultur, før vi går videre til innovasjonskultur.

### 2.5.1 Organisasjonskultur

Begrepet organisasjonskultur ble for alvor et tema på 1980-tallet (Strand, 2007). Det finnes flere ulike definisjoner av begrepet, men de fleste tar for seg felles normer, verdier, virkelighetsoppfatninger, symboler på felleskap og/eller grunnleggende antakelser som sentralt (Cameron et al., 2013). Kultur utvikles i organisasjonen når ansatte samhandler med hverandre og omgivelsene, og kommer til uttrykk gjennom handlinger og holdninger. En slik definisjon vektlegger at kultur er noe felles delt mellom de ansatte i organisasjonen (Yoon & Park, 2023).

Innenfor en organisasjon kan det oppstå subkulturer. En *subkultur* er en undergruppe i organisasjonen hvor det utvikles egne normer, verdier, virkelighetsoppfatninger og/eller grunnleggende antagelser som skiller seg fra resterende organisasjon (Colbjørnsen, 2017). En subkultur består av avgrensede ansatte i en større organisasjon, som samhandler og deler erfaringer. I en subkultur vil medlemmene føle en forskjell fra andre grupper i organisasjonen, og ha eget fellesskap og samhandling internt. En subkultur vil gi medlemmene en sosial identitet og utvikles ofte fordi det oppleves som funksjonelt å ha egne oppgaver og mål (Schein & Schein, 2017). Subkulturer innad i en organisasjon vil vanligvis ha en form for relasjon mellom seg. De kan enten være støttende eller fremmende på hverandre, være i konflikt og dermed hemme hverandre, eller være uavhengige og ikke påvirke hverandre (Bang, 2020). Bang (2020) trekker frem at det kan oppstå subkulturkonflikter om en subkultur er til hinder for andre grupper måloppnåelse i organisasjonen.

Bang (2020) viser til to ulike subkulturkonflikter som kan oppstå i en organisasjon. (1) *Konflikter mellom funksjonsheter* er konflikter som oppstår mellom ulike avdelinger eller divisjoner. Dette peker han på som den vanligste subkulturkonflikten i større organisasjoner. Det kan for eksempel oppstå konflikt mellom salgsavdeling og produksjonsavdeling<sup>4</sup>. Salgsavdeling vil ha normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som er preget av at produkter

---

<sup>4</sup> Den kjente konflikten mellom økonomikunnskap og ingeniørkunnskap, en konflikt mellom kunnskap/profesjonsgrupper, vil vi ikke gå dypere inn på i denne studien pga. avgrensningssyn.

skal selges og at organisasjonen må lage produkter som kundene ønsker. De vil derimot være avhengig av produksjonsavdelingen til å utvikle disse produktene, som ofte vil ha et annet sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. De vil være oppfattet av å produsere teknisk avanserte produkter og ha god oversikt over hva som trengs å produseres (Bang, 2020). (2) *Konflikter mellom ulike aldersgrupper* kan oppstå i organisasjoner med et skille mellom «de gamle» og «de unge» (Bang, 2020). En yngre generasjon vil typisk bringe inn nye ideer, ny kunnskap og ny kommunikasjonskultur i organisasjonen. For eksempel kan den yngre generasjonen legge vekt på en mer uformell tone med åpen kommunikasjon. Det kan også være i deres interesse å arbeide innen en flat autoritetsstruktur med desentralisert beslutningsmakt. I tillegg vil lønnsomhet være et fokus hvor områder som for eksempel kjennskap til fremvoksende brukergruppers behov er vektlagt. En eldre generasjon vil kanskje, men ikke nødvendigvis, være preget av en mer formell beslutningsstruktur og konservativ forståelse av hva som er mulig i dagens marked. De vil potensielt ønske å satse på suksesser som allerede er etablert i markedet. Den eldre generasjonen vil muligens være mer opptatt av hierarkisk autoritetsstruktur og sentralisering av beslutningsmyndighet. Dette vil føre til mer vektlegging på regler og rutiner framfor fornyelse og risiko som de yngre igjen kanskje vil fokusere på (Asting & Swanberg, 2020; Bang, 2020).

### 2.5.2 Innovasjonskultur

Ifølge Amble et al. (2020) skjer innovasjon svært sjeldent på grunn av tilfeldigheter, vanligvis trengs det en systematisk og disiplinert tilnærming. Goffin og Mitchell (2010) trekker frem at etablerte bedrifter må utvikle en innovasjonskultur i organisasjonen for å lykkes med innovasjon. Innovasjonskultur skiller seg fra organisasjonskultur, ved at en bedrift har god innovasjonskultur når organisasjonskulturen legger til rette for, samt gir gode rammer til å innovere (Goffin & Mitchell, 2010). Det vil si at ansatte må oppfordres av ledelsen til å eksperimentere og det må fremmes at det er lov å være uenig med lederne sine (Sutton, 2002). For å oppnå en innovasjonskultur er det viktig at hele bedriften har det samme målet, slik at innovasjonsprosessen blir forstått som et bidrag til det overordnede og langsiktige målet til organisasjonen (Lawson & Samson, 2001). Jo større bedrifter blir, jo vanskeligere kan det være å få alle avdelingene til å arbeide sammen mot et felles mål. Jo flere antall avdelinger en bedrift har, jo vanligere vil det være at det oppstår subkulturer og dermed subkulturkonflikter (Dombrowski et al., 2007).

For å bygge en god innovasjonskultur trekker Smith (2010) frem viktigheten av overføring av kunnskap på tvers av avdelinger. For å oppnå innovasjonskultur må bedriften oppmuntre til samarbeid mellom ansatte. Videre viser Jones (2013) til viktigheten med mangfold for å opparbeide god innovasjonsevne. En innovasjonskultur innebærer et miljø hvor ulikheter mellom ansatte fremmes som en ressurs. Ulikheter som kan fremmes er blant annet kjønn, alder, etnisitet, utdannings-, og fagbakgrunn (Jones, 2013).

Som det har kommet frem tidligere vil det formelle og uformelle henge tett sammen (Jacobsen, 2018). Schilling (2013) viser til at organisasjonsstrukturen kan påvirke innovasjonskulturen hos bedrifter. Han hevder at en organisasjon som er tydelig preget av hierarki og regelstyrt kommunikasjon vil virke hemmende på motivasjonen hos ansatte og innovasjonskulturen. Hierarki og tydelig autoritet kan derimot være viktig for å opprettholde stabiliteten hos bedrifter, og dermed inntjeningen fra den daglige driften (Foss & Klein, 2014). Flat struktur med mindre formaliteter og desentralisering virker på sin side fremmende for innovasjonskultur. Det er uansett viktig at bedrifter er oppmerksom på at slike organiske strukturer kan føre til at beslutninger ikke blir tatt, fordi beslutningsmyndigheten gjerne blir mer uklar (Schilling, 2013). Satsing på innovasjoner vil ofte være avhengig av inntjening fra kjernevirksomheten, noe som viser til kompleksiteten i forhold til utforskning og utnytting. (Dombrowski et al., 2007). Dette preger også Eviny Digital, som vi vil se nærmere i kapittel 4.0

Ifølge Jones (2013) er organisasjonsstrukturen, samt kunnskapen og kompetansen hos medarbeiderne viktige elementer som fremmer innovasjonskultur. Organisasjonsstrukturen påvirker hvordan de ansatte oppfører seg i bedriften. En stor bedrift er ofte mer byråkratisk, noe som kan føre til konservative medarbeidere fordi avgjørelser tar lengre tid. Medarbeidere som ønsker å ta risiko, og innovere, vil gjerne ikke være motivert i en slik organisasjonsstruktur. Dette kan føre til at kreative og risikovillige medarbeidere forlater bedrifter, noe som fører til mindre innovasjonskapasitet (Jones, 2013). På den andre siden viser Schilling (2013) til at byråkratiske og hierarkiske bedrifter skape trygghet, faste rutiner og dermed rom for satsing på det nye og ukjente. Medarbeidere er med på å forme organisasjonskulturen i bedriften, og dermed også innovasjonskulturen (Jones, 2013). Innovasjonsevnen til bedriften er avhengig av kreative og innovasjonsorienterte medarbeidere (Meyer et al., 2022). Stort antall av slike medarbeidere vil ha en fremmende effekt på innovasjonskulturen (Jones, 2013). Smith (2010) viser også til viktigheten av medarbeiderne for en innovasjonskultur; det er viktig at roller og ansvarsområder er tydelig fordelt for at

innovasjon skal lykkes. Videre understreker Jones (2013) viktigheten av god og tydelig kommunikasjon mellom medarbeidere, for å skape innovasjonskultur. Det er også et viktig element at denne kommunikasjonen legges til rette for å gå på tvers av bedriften, slik at det i størst mulig grad arbeides tverrfaglig (Smith, 2010).

Ifølge Dombrowski et al. (2007) er fleksibilitet, samarbeid og lederskap viktige elementer for å fremme innovasjonskultur. *Fleksibilitet* er viktig for at medarbeidere skal bli utsatt for ulike perspektiver, og dermed opparbeide mer kunnskap som er fordelsaktiv inn mot innovasjonsprosesser. En fleksibel bedrift har også lettere for å overføre kunnskap på tvers av bedriften (Dombrowski et al., 2007). *Samarbeid* mellom medarbeidere på tvers av bedriften og som inkluderer tverrfaglig kompetanse vil fremme innovasjonskultur hos bedrifter (Smith, 2010). Dombrowski et al. (2007) trekker frem tillit som et viktig element for å fremme samarbeid. Tillit mellom ansatte og leder, samt mellom medarbeidere er viktig. Ved høy tillit er det lettere å samarbeide og dermed lettere for kunnskapsutvikling som trengs i en innovativ kultur. *Lederskap* er viktig for innovasjonskultur ved å støtte og oppfordre medarbeidere sine ideer (Dombrowski et al., 2007). Amabile et al. (1996) viser videre til viktigheten av forankring hos ledelse ved innovasjonsarbeid, samt viktigheten av at ledere allokerer nok ressurser, for å skape en innovasjonskultur.

### 3.0 Metode

Her i metodekapittelet skal vi redegjøre for metodevalgene som ligger til grunn for å besvare problemstillingen «*En mislykket innovasjonsprosess: Hvorfor ble Internet of Things satsingen hos Eviny Digital lagt ned ifølge de ansatte?*». Det vil bli presentert valg av forskningsdesign, forskningstilnærming, forskningsmetode og forskningsstrategi. Videre skal vi gå inn på hvordan datainnsamlingen har vært, i tillegg til bearbeidelse og analyse av datamaterialet. Avslutningsvis vil vi diskutere dataenes kvalitet. Vi har gjennomført en kvalitativ singel casestudie av en satsing hos Eviny Digital. Datagrunnlaget består av primærdata hentet inn gjennom 15 semi-strukturerte dybdeintervjuer, 2 nøkkelinformantintervjuer og observasjoner over 4 ulike dager. Vi har også supplert datagrunnlaget med sekundærdata gjennom 4 fokusgruppeintervjuer og dokumenter. Nedenfor i tabell 1 er det presentert en skjematisk fremstilling over datamaterialet i studien. I tabell 3, på side 33, er datagrunnlaget oppsummert i en mer detaljert tabell.

Primærdata	Sekundærdata
En-til-en dybdeintervjuer: 15 stk. Nøkkelinformantintervjuer: 2 stk. Observasjoner: 4 stk.	Fokusgruppeintervjuer: 4 stk. Dokumenter: Internettsider, avis og bok

Tabell 1. Skjematisk fremstilling av datagrunnlag

#### 3.1 Valg av forskningsdesign

Denne studien tar for seg en mislykket innovasjonsprosess hos Eviny Digital. Vi har dermed undersøkt bedriftens forsøk på porteføljeutvidelse. Vi fikk kontakt med Eviny Digital hvor vi gjennomførte 2 nøkkelinformantintervjuer for å få bedre forståelse av selve selskapet og innovasjonsprosessen. Vi fikk også delta på 4 fokusgruppeintervjuer hvor informantene diskuterte hva som hadde gått galt i IoT satsingen. Dette dannet grunnlaget for studien og intervjuguiden som er blitt utformet. Vi innhentet data knyttet til flere ulike punkter, etter 15 dybdeintervjuer fant vi ut at det var hensiktsmessig å analysere 11 faktorer: tohendighet, stabil inntjening, struktur vs. kultur, ansiennitet, aldersgrupper, strategi, forretningsmodell, ledelse, involvering, uenigheter og eierskap. Vi ønsket å forstå og tolke nedleggelsen, ikke undersøke årsakssammenhenger. Derfor har vi brukt casestudie som forskningsdesign, siden dette er relevant når man ønsker dypere forståelse av sosiale fenomener (Yin, 2018). Ved gjennomføring av samfunnsforskning er det flere ulike valg og forhold som må tas stilling til.



Disse valgene må henge sammen på en slik måte at alle delene i forskningsdesignet har en sammenheng (Easterby-Smith et al., 2021). Videre i kapittel 3 skal vi gå inn på denne studiens forskningsdesign, samt de ulike metodevalgene gjort i denne studien.

### 3.1.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vi er opptatt av å forstå og gå i dybden på de ulike opplevelsene og meningene til informantene, istedenfor å søke etter grunnleggende, universelle lover for å forklare atferd. Vi har derfor valgt en enkel casestudie (Yin, 2018). Det er informantenes synspunkter og meninger som vil gi oss dypere forståelse for å besvare problemstillingen. Problemstillingen vår er derfor forankret i bedriften, fordi det er her datainnsamlingen vil bli innhentet. Vi benyttet «hvorfor» spørsmål, som gjør at forskningen vår åpner opp for en dypere forståelse av innovasjoner (Yin, 2018). Det vil være våre fortolkninger av datainnsamlingen som blir lagt til grunn som fakta, dette vil åpne opp for flere ulike sannheter, istedenfor en universell sannhet.

*Ontologi* er de grunnleggende antagelsene om virkeligheten. Noen mener at det bare finnes en universell og objektiv sannhet, mens andre posisjonerer seg for flere ulike sannheter (Easterby-Smith et al., 2021). Vi vil være mer opptatt av å forstå de ulike opplevelsene og meningene til informantene og hva som preger samspillet mellom disse, enn å søke etter grunnleggende, universelle lover for å forklare atferd. For å kunne si noe om denne nedlagt innovasjonsprosess, posisjonerer denne studien seg for flere ulike sannheter. Sannhetene i denne forskningen er derfor preget av informantene sine erfaringer og opplevelser. *Epistemologi* handler om kunnskapsteorier og hvordan man skal samle inn relevant data for å svare på en problemstilling. Easterby-Smith et al. (2021) skiller mellom *positivisme* som tar for seg objektive og forklarende metoder, og *sosial konstruktivisme* som bruker fortolkende metoder og åpner opp for flere sannheter. Hensikten med denne studien har vært å samle inn data som kan bidra til økt og dypere forståelse, heller enn å teste hypoteser. Denne studien nærmer seg derfor en sosial konstruktivistisk epistemologi; det er informantene og våre fortolkninger som legger grunnlaget for analysen. Perspektivet forklares av at virkeligheten og sannheter blir bestemt av mennesker, ikke av objektive og eksterne faktorer (Easterby-Smith et al., 2021). For å få innsikt i informantenes erfaringer og forståelser er det derfor gjennomført semi-strukturerte dybdeintervjuer.

### 3.1.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan for forskningen, og skal gi innsikt i hvordan valgt problemstilling skal besvares og forskes på. I metodelitteraturen finnes det en rekke ulike forskningsdesign og fremgangsmåter en kan velge innen forskning. En vanlig inndeling, som blant annet Silkoset et al. (2021) bruker, er å skille mellom 3 typer forskningsdesign hvor alle har ulike formål: deskriptivt design, kausalt design og eksplorativt design. *Et deskriptivt design* er hensiktsmessig ved beskrivelser av variabler og relasjoner mellom disse, men man undersøker ikke kausale sammenhenger mellom variablene. *Et kausalt design* undersøker mulige årsaksforklaringer, gjerne ved bruk av laboratorieeksperimenter (Silkoset et al., 2021).

Vi har valgt å benytte oss av et eksplorerende design ettersom vår problemstilling er rettet mot økt kunnskap angående innovasjonsprosessen hos Eviny Digital AS. *Et eksplorativt design* har som hensikt å utforske et fenomen for å få økt innsikt og forståelse. Her vil det viktigste være å opparbeide en bedre problemforståelse. Vi har tatt i bruk en av de vanligste formene for å samle inn data i et eksplorativt design, som er dybdeintervjuer (Silkoset et al., 2021), i tillegg til observasjonsdata og dokumentdata. Et eksplorativt design har gitt oss mulighet til å gjennomføre en fleksibel studie, hvor det har vært mulig å endre og tilpasse oss under datainnsamling og analyse (Easterby-Smith et al., 2021). Problemstillingen har endret seg flere ganger gjennom forskningsprosessen, etter hvert som vi har innhentet data og analysert disse. Siden vi har gjennomført semi-strukturerte intervjuer har det vært lite rammer rundt datainnsamlingen. Det har flere ganger kommet opp interessante funn som har ført til endret retning på studien.

### 3.1.3 Forskningstilnærming

Vår forskning er en kvalitativ casestudie hvor vi gjennom hele forskningsprosessen har beveget oss frem og tilbake mellom teori og empiri. Forskningstilnærming bestemmes av hvor mye forskeren velger å anvende allerede etablerte teorier. Saunders et al. (2009) skiller mellom to ulike tilnærminger. En *deduktiv tilnærming* går ut på at valgt teori er fundamentet og forskningen har et mål om å teste ut denne valgte teorien. *Induktiv tilnærming* går ut på å ta utgangspunkt i datainnsamlingen og etablere teori rundt dette (Saunders et al., 2009).

Vår framgangsmåte har vært den tredje tilnærmingen: en blanding av disse to som heter *abduktiv tilnærming*. Denne brukes oftest i kvalitative studier, spesielt i casestudier (Tjora, 2021). Ved å ta i bruk en abduktiv tilnærming vil man bevege seg mellom empiri og teori. Etter

datainnsamlingen vil man gå tilbake til start og se om det er teori som ble besluttet kuttet og som kan implementeres allikevel (Saunders et al., 2009). Vi har beveget oss frem og tilbake mellom teori og empiri hele veien gjennom forskningsprosjektet. Underveis i datainnsamlingen har vi funnet relevant teori, samt evaluert og kuttet vekk teori. Vi laget en intervjuguide før dybdeintervjuene som var basert på både teori og datainnsamling fra nøkkelinformantintervjuene og fokusgruppeintervjuene. Faktorene som vi tar for oss i kapittel 4 vokste i stor grad opp av empirien, altså induktivt, slik som stabil inntjening, ansiennitet og uenigheter. Vi startet ikke forskningsprosessen med disse faktorene, men de kom gjennom datainnsamlingen og dataanalysen. Vi hadde derimot noe teori etablert på forhånd, slik som teori knyttet til innovasjon, strategi, forretningsmodeller og tohendighet, altså mer deduktivt. Faktorene er altså teoretisk inspirert, men de oppstod gjennom empirien. Problemstillingen ble endelig formulert lang ut i forskningsprosessen, da ved å knytte den opp til både datainnsamling og teori. Vi har hatt et mål om å få dypere forståelse gjennom våre informanter. Det hadde derfor ikke vært hensiktsmessig å etablere all teori på forhånd for å teste denne ut. Vi har heller ikke hatt som formål å utvikle helt ny teori, hvor hele teorikapittelet skal springe ut fra datainnsamlingen. Intervjuguiden vår har derfor bestått av flere ulike emner, hvor vi har undersøkt hva som går mest igjen hos informantene.

#### 3.1.4 Forskningsmetode

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Easterby-Smith et al., 2021). På bakgrunn av vårt forskningsdesign og forskningstilnærming er kvalitativ metode godt egnet med denne studien. Vi ønsket å gå i dybden på caset og det er erfaringene og synspunktene til informantene som danner grunnlaget for forskningen. En *kvalitativ metode* egner seg til slike studier av fenomen i dybden, hvor hensikten er økt forståelse (Easterby-Smith et al., 2021). Dataene vi har samlet inn har vært i en ikke-numerisk form. Vi har transkribert og analysert tekster fra intervjudata, samt tolket observasjonsdata og gjort bruk av dokumenter. En slik kvalitativ metode er mer fleksibel og utforskende enn en kvantitativ metode (Easterby-Smith et al., 2021). Dette har passet godt sammen med den abduktive tilnærmingen vi valgte, hvor vi har hatt muligheten til å være fleksibel gjennom intervjuene.

Kvantitativ data kunne også ha vært interessant i vår forskning. *Kvantitativ metode* går ut på å samle inn en større mengde data hvor hensikten ofte er å analysere et tema i bredden (Easterby-Smith et al., 2021). Kvantitativ data om for eksempel budsjettet til Eviny Digital, samt antall

kunder de har hatt over flere år, kunne ha beriket studien. Grunnet studiens omfang, samt formålet med å opparbeide dypere forståelse, valgte vi derimot å bare benytte oss av kvalitativ data.

### 3.1.5 Forskningsstrategi

Vi valgte å legge opp denne forskningen som en enkel casestudie, hvor vi går i dybden på Internet of Things satsingen hos Eviny Digital. Dette er i tråd med resten av forskningsdesignet, samt både Bukve (2021) og Yin (2018) sine definisjoner av casestudieforskning. Yin (2018) sin definisjon av casestudier tilsier at fenomenet må være i samtid og det kan ikke være et historisk fenomen. Samtidig skildrer Yin (2018) andre steder i at casestudier kan ta for seg fenomener som nettopp har skjedd, så lenge det er mulig å få tak i relevante respondenter. Bukve (2021) på sin side, definerer casestudier til å ta for seg et historisk fenomen, eller en prosess, over tid. Innovasjonsprosessen vi undersøker ble nedlagt høst 2022, mens selve forskningen startet januar 2023, med nøkkelinformantintervjuer, fokusgruppeintervjuer og observasjoner høst 2022. Det vi undersøker har dermed nettopp hendt, i tillegg til at vi har fått mulighet til å intervju samtlige involverte. Siden vårt formål er å forstå noe dypere er også problemstilling utformet med «hvorfør» spørsmål: «*En mislykket innovasjonsprosess: hvorfor ble Internet of Things satsingen hos Eviny Digital lagt ned ifølge de ansatte?*» Yin (2018) trekker også dette frem som et typisk særtrekk ved casestudier.

Vi har valgt en kvalitativ casestudieforskning fordi vi ønsket å gå dypere og opparbeide grundig forståelse angående hvorfor innovasjonsprosessen ble lagt ned. Casestudie er fordelaktig fordi temaet vi ser på påvirkes av mange faktorer. Ved å velge casestudie kan vi dermed være fleksible og åpner opp for uventede hendelser i forskningen. En utfordring ved casestudie er at det er en kompleks og krevende strategi, spesielt ved datainnsamling og analyse, da det kan dukke opp ting vi som forskere ikke innledningsvis har tenkt på (Yin, 2018). Yin (2018) trekker frem at skillet mellom fenomen og kontekst er uklart ved bruk av casestudieforskning, da casestudier er en empirisk undersøkelse av et fenomen i sin virkelige kontekst. Vi har undersøkt hvordan 11 faktorer har påvirket innovasjonsprosessen til Eviny Digital AS. Datainnsamling og dataanalyse vil dermed være knyttet til sin opprinnelige kontekst. Gjennom både kvalitative dybdeintervjuer, observasjoner og dokumenter har vi innhentet mye data. Casestudie som forskningsstrategi sin styrke er å håndtere et bredt utvalg av data, hvor den vanligste formen for datainnsamling er nettopp intervjuer (Yin, 2018).

## 3.2 Datamaterialet og datainnsamling

Datagrunnlaget i denne studien består av intervjudata, tekstdata og observasjoner, som igjen er delt inn i primærdata og sekundærdata. De primære dataene består av intervjudata og observasjoner; 15 semi-strukturerte dybdeintervjuer, 2 nøkkelinformantintervjuer, samt observasjoner fra 4 ulike dager. Sekundærdataene består av intervjudata og tekstdata; 4 fokusgruppeintervjuer og dokumenter fra hovedsakelig Eviny sin hjemmeside. Utdypning av de ulike dataene kommer vi nærmere inn på i underkapitlene 3.2.1 og 3.2.2. Vi har innhentet primærdata for å kunne svare på vår overordnede problemstilling. Sekundærdata er data som er innhentet til andre formål enn denne forskningen, men det har en viss relevans også for oss (Easterby-Smith et al., 2021). Vårt formål har vært å undersøke innovasjonsprosessen og hva som førte til nedleggelsen. Gjennom analyse av datamaterialet har vi valgt å fokusere på 11 faktorer. I løpet av intervjuprosessen og utvikling av intervjuguide fokuserte vi gradvis mer på ulike faktorer, men det tok en stund før vi bestemte oss for de 11 faktorene. Yin (2018) viser til seks hovedkilder for datainnsamling ved casestudieforskning. Vi har benyttet oss av intervju, observasjon og dokumenter for å svare på problemstillingen vår.

Datainnsamlingen har foregått i to ulike faser, fremstilt under i tabell 2. *Fase en* fant sted høst 2022. Vi brukte ulike dokumenter på nett for å lese oss opp på casebedriften, slik at vi hadde en overordnet forståelse av selskapet. Eviny Digital gjennomførte selv fokusgruppeintervjuer på høsten. Disse fikk vi ta del i og dermed ta notater fra. Under disse fokusgruppeintervjuene samlet vi også inn observasjonsdata som var relevant for vår forskning. Vi gjennomførte også 2 nøkkelinformantintervjuer for å få bedre forståelse av satsingen med IoT, samt selskapet i sin helhet. *Fase to* begynte i januar 2023. På bakgrunn av fase en kunne vi utforme en relevant intervjuguide for å gjennomføre 15 en-til-en dybdeintervjuer. Nedenfor presenterer vi tabell 2 som viser en fremstilling over hvilket datamateriale som ble innhentet i de ulike fasene. Videre i delkapittel 3.2 skal vi redegjøre nærmere for vår primærdata og sekundærdata.

Fase 1	Fase 2
<b>Primærdata</b>	<b>Primærdata</b>
Nøkkelinformantintervjuer	Dybdeintervjuer
Observasjoner	
<b>Sekundærdata</b>	
Dokumenter	
Fokusgruppeintervjuer	

Tabell 2. Fremstilling av datainnsamlingsprosessen

### 3.2.1 Primærdata

Vår primærdata består av 15 dybdeintervjuer, 2 nøkkelinformantintervjuer og 4 observasjonsdager. Intervjuer er en av de vanligste kildene til data ved casestudier (Yin, 2018) og hovedmengden av datamaterialet i denne studien bygger på nettopp intervjuer. Det er mulig å gjennomføre intervjuer enten formelt eller uformelt (Yin, 2018). Dybdeintervjuene er gjennomført formelt ved å være semi-strukturerte, mens nøkkelinformantintervjuene er gjennomført uformelt ved at de har vært mer åpne og ustrukturerte. Til dybdeintervjuene utformet vi en intervjuguide, noe vi ikke gjorde til nøkkelinformantintervjuene; her var alle informert om hvilke temaer vi skulle prate om.

#### **Dybdeintervjuer**

I fase 2 gjennomført vi 15 en-til-en dybdeintervjuer, hvor av 14 fant sted fysisk, mens 1 ble gjennomført digitalt. Det ble satt av 1 time til hvert intervju. Det finnes flere ulike former for intervjuer (Easterby-Smith et al., 2021). Vi gjennomførte *semi-strukturerte intervjuer* med intervjuguide, slik at vi kunne gå i dybden på informasjon som dukket opp underveis. På denne måten kunne vi gi informantene mulighet til å snakke fritt, uten forstyrrelser fra oss. Samtidig har det også vært muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål ved en slik utforming.

Vi utarbeidet en intervjuguide på forhånd av dybdeintervjuene, hvor vi hadde til hensikt å komme innpå de samme temaene ved hver informant. Vi hadde fokus på åpne spørsmål i intervjuguiden, slik at det ble mulig å innhente flere ulike svar (Easterby-Smith et al., 2021). Derfor var spørsmålene sentrert rundt ulike temaer og teorier vi ønsket å komme innpå. Vi som intervjuere opplevde ikke å bli låst til utformingen av spørsmålene, grunnet valg av semi-strukturert intervju. På denne måten kunne vi tilpasse strukturen i intervjuene på bakgrunn av svarene til informantene. I noen av intervjuene var det også nødvendig å endre på formuleringen av spørsmålene, for å tilpasse hver enkelt informant. Dette har gitt oss en fleksibilitet i intervjuene. Der hvor det har kommet opp interessante temaer har vi hatt mulighet til å grave mer i dette. Informantene har hatt mulighet til å prate fritt rundt spørsmålene, noe som har gitt god innsikt i deres meninger og opplevelser. Etter de første intervjuene så vi at flere av spørsmålene i guiden oppfattes som noe gjentakende, fordi informantene svarte på noen av spørsmålene i forbindelse med tidligere spørsmål. Vi endret derfor på intervjuguiden hvor vi kuttet ned på noen av hovedspørsmålene og hadde et større fokus på oppfølgingsspørsmål. Vedlagt (vedlegg nummer 3) har vi tatt med den endrede versjonen.

Vi gjennomførte de fysiske intervjuene på et konferanserom. Her valgte vi å ha en som var hovedintervjuer, mens den andre holdt oversikt over tiden. Begge stilte oppfølgingsspørsmål, men hovedintervjuer sto hovedsakelig for den biten også. Hovedintervjuer hadde bare intervjuguide tilgjengelig, mens den andre også hadde penn og papir tilgjengelig, selv om den personen noterte minimalt under intervjuene. Dette var for å ikke forstyrre noen av informantene under dybdeintervjuene (Easterby-Smith et al., 2021).

Under en-til-en dybdeintervjuene tok vi lydopptak, slik at det var mulig å transkribere riktig og utfyllende. Dermed startet vi hvert intervju med å innhente signatur fra informantene tilknyttet dette, samt forklare hva datamaterialet blir brukt til. Hver informant fikk også tilsendt et informasjonsskriv angående studien i forkant av intervjuet. Samtlige informanter godkjente oppfølgingsspørsmål og lydopptak, noe som gjorde at vi transkriberte alle dybdeintervjuene.

### **Nøkkelinformantintervjuer**

Vi gjennomførte 2 nøkkelinformantintervjuer i fase en av datainnsamlingen. Begge intervjuene ble gjennomført fysisk på et konferanserom og det var satt av 2 timer til hvert intervju. Vi hadde ikke forberedt mange konkrete spørsmål på forhånd, men det ble oppfølgingsspørsmål basert på samtalen og informasjonen vi så hensiktsmessig å innhente. Formålet med nøkkelinformantintervjuene var å danne et godt grunnlag videre for datainnsamlingen. Basert på innhentet data ble det lettere å utforme en intervjuguide til dybdeintervjuene, fordi vi basert på de 2 intervjuene fikk en klarere forståelse for IoT satsingen. Temaet for det første nøkkelinformantintervjuet var å få mer forståelse av selskapet Eviny Digital og satsingen på IoT. Her intervjuet vi én informant. Temaet for det andre nøkkelinformantintervjuet var i større grad rettet mot satsingen på IoT, vi brukte derfor ikke noe av tiden på å gå gjennom selskapet som helhet. Her intervjuet vi to informanter, den samme fra det første intervjuet og én ny.

### **Observasjonsdata**

Vi har innhentet observasjonsdata gjennom fokusgruppeintervjuene vi deltok på. Observasjonsdataene er direkte knyttet opp til vår forskning og tilhørende problemstilling. Easterby-Smith et al. (2021) viser til 4 ulike måter å gjennomføre observasjoner på, hvor vi tok i bruk *fullstendig observasjon*. Det vil si at vi hadde distanse under observasjonene hvor vi ikke interagerer med informantene. Vi observerte og noterte ned hvordan de ulike informantene reagerte på spørsmålene som ble stilt. Vi observerte stemningen mellom de ulike informantene,

samt hvor engasjert de ble til de ulike temaene som kom opp. Observasjonsdataene ga et godt grunnlag til hvilke spørsmål vi tok med i intervjuguiden. Innhentet data viste oss hvor informantene ikke ønsket å utdype meningene sine i plenum. Ved å sette opp dybdeintervjuer ga vi dem derfor en mulighet til dette, noe som ga oss som forskere dypere forståelse. Observasjonsdataene viser også at informantene var mer oppmerksomme på hvordan de ordla seg under fokusgruppeintervjuene, enn under dybdeintervjuene.

### 3.2.2 Sekundærdata

Vår sekundærdata består av intervjudata og tekstdata som er innhentet gjennom fokusgruppeintervjuer og dokumenter. Sekundærdata er data samlet inn til et annet formål enn denne studien, men som har en viss relevans for vårt forskningsprosjekt (Easterby-Smith et al., 2021).

#### **Fokusgruppeintervjuer**

Vi har samlet inn intervjudata som sekundærdata fra 4 fokusgruppeintervjuer som Eviny Digital organiserte og ledet selv i høst 2022. Altså fra fase en av datainnsamlingen vår. Her pratet deltagerne løst rundt innovasjonsprosessen, hva som skjedde, hvordan folk opplevde satsingen og hvilke erfaringer folk satt igjen med. Samtlige hadde en varighet på 1 time. Denne dataen er av sekundærdata karakter da det var Eviny Digital som innhentet informasjonen til sitt eget formål. Vi fikk derimot tilgang til å innhente denne dataen ved å ta notater av hva informantene sa under fokusgruppeintervjuene. Etter gjennomføringen av alle fire fokusgruppeintervjuene satt vi igjen med omtrent 47 sider med notater på PC. Vi noterte ned hva de ulike informantene sa og mente. Selv deltok vi ikke aktivt under fokusgruppeintervjuene, men satt stille rundt bordet. Informantene som deltok i fokusgruppeintervjuene, er alle intervjuet en-til-en senere i fase to av datainnsamlingen.

#### **Dokumenter**

I fase en av datainnsamlingen gjennomførte vi også en desk-research hvor vi innhentet tekstdata gjennom relevante dokumenter. Yin (2018) viser til flere ulike typer dokumenter som kan være relevante, for eksempel bøker, aviser og offentlige dokumenter. Vi har i stor grad benyttet oss av dokumenter som er allment tilgjengelig på internett, i tillegg til en bok om Internet of Things som har vært viktig for vår forståelse av teknologien. Vi har i stor grad benyttet oss av dokumenter som Eviny selv har publisert og som ligger på deres hjemmeside.



Vi har derfor hatt en kritisk tilnærming til dokumentene. Siden de selv har publisert dokumentene er det trolig å anta at de ønsker å fremstille seg i best mulig lys. Denne type data karakteriserer vi som sekundær da den ikke er utformet med tanke på vår studie. Vi har likevel innhentet den da den har hatt relevans for vår forståelse av studiens fenomen.

### 3.2.3 Rekruttering og utvalgsstrategi

Ved rekruttering av informanter har vi benyttet oss av en strategisk utvelgelse, hvor vi tok i bruk *snøballmetoden*. Dette er en utvelgingsmetode hvor man først velger ut et antall informanter, som igjen henviser til andre informanter som også kan være aktuelle (Easterby-Smith et al., 2021). Ved å ta i bruk en strategisk metode kunne vi velge ut informanter underveis i forskningen (Grønmo, 2016). Informanter har blitt valgt ut pga. deres kvalifikasjoner som er strategisk tilknyttet det som undersøkes (Tjora, 2021). Kriteriet vi hadde for våre informanter var at de skulle ha vært tilknyttet innovasjonsprosessen på en måte, enten i stor eller liten grad. Et annet kriterium vi hadde var at informantene måtte være tilknyttet IoT satsingen gjennom sitt arbeid i Eviny Digital. Vi har dermed ikke innhentet data fra toppledelsen i konsernet Eviny. Derfor er studien begrenset til erfaringene hos ansatte fra Eviny Digital.

Vårt forskningsdesign består av en enkelt casestudie, noe som gjør informantene naturlig avgrenset. Vi har tatt i bruk snøballmetoden hvor rekrutteringen av informanter startet tidlig høst 2022. Vi kom da i kontakt med en nøkkelinformant i bedriften som organiserte slik at vi fikk delta på deres egne fokusgruppeintervjuer. På denne måten kom vi i kontakt med flere potensielle informanter etter hvert. Nøkkelinformanten hjalp oss igjen med å sette opp en-til-en dybdeintervjuer i fase 2 av datainnsamlingen.

Etter gjennomføring av fokusgruppeintervjuene planla vi 9 en-til-en dybdeintervjuer. Dette var de informantene vi så det mest hensiktsmessig å ha en samtale med alene. Etter litt tid satt vi opp totalt 15 en-til-en dybdeintervjuer, da det viste seg at flere kanskje kunne ha relevant informasjon. Vi hadde dybdeintervju med samtlige som deltok på fokusgruppeintervjuene, uavhengig om de var lite eller mye tilknyttet satsingen. Vi tok sikte på å oppnå *metning*, som er vanlig å ta i bruk ved intervjubasert kvalitativ forskning (Rowlands et al., 2016). Datainnsamlingen pågikk så lenge vi innhentet ny informasjon og vi stilte mer eller mindre de samme spørsmålene til alle informantene (Hennink & Kaiser, 2022). På denne måten har vi fått perspektiver og synspunkter fra både ansatte, mellomleder og toppledere i Eviny Digital. Vi kommer ikke til å henvise til informantenes stillinger i studien, da det ikke er hensiktsmessig for å besvare problemstillingen.

### 3.2.4 Presentasjon av datagrunnlag

Her vil vi presentere de ulike dataene, som redegjort for ovenfor, vi har basert studien på. Tabell nr. 3 nedenfor viser oversikt over datagrunnlaget, inndelt etter primærdata og sekundærdata.

Primærdata					
Dybdeintervju		Observasjon		Nøkkelinformantintervju	
Informantnummer	Divisjon	Fokusgruppeintervju nummer	Antall informanter som deltok	Nøkkelinformantintervju nummer	Antall informanter som deltok
1	Teknologi og digitalisering	1	7 stk.	1	1 stk.
4	Teknologi og digitalisering	2	7 stk.	2	2 stk.
8	Teknologi og digitalisering	3	4 stk.		
13	Teknologi og digitalisering	4	6 stk.		
14	Teknologi og digitalisering				
2	Kunde og forretningsutvikling				
5	Kunde og forretningsutvikling				
10	Kunde og forretningsutvikling				
11	Kunde og forretningsutvikling				
12	Stab				
9	Stab				
7	Operasjon og implementering				
6	Operasjon og implementering				
3	Operasjon og implementering				
15	Operasjon og implementering				
Sekundærdata					
Fokusgruppeintervju		Dokument			
Fokusgruppeintervju nummer	Antall informanter som deltok	Type	Tittel		
1	7 stk.	Internettside	Bergen skal bli utslippsfri innen 2030. Sunniva har løsningen		
2	7 stk.	Internettside	Øistein forteller hvordan IoT gjør hverdagen vår grønnere og smartere		
3	4 stk.	Internettside	Konsernoversikt		
4	6 stk.	Internettside	Vannkraft i 200 år – historien om Eviny		
		Internettside	LoRa nett		
		Bok	Internet of Things and Data Analytics Handbook		
		Avis	BKK blir Eviny		

Tabell 3. Presentasjon av datagrunnlag

Vi har anonymisert samtlige informanter og hver informant har fått et tilfeldig tall. Vi har tatt med hvilken divisjon i selskapet informantene arbeidet i under satsingen fordi vi ser at dette er hensiktsmessig informasjon i analysen. Vi har derimot ikke tatt med hvilken avdeling innad i divisjonen informantene arbeidet i, med hensyn til anonymitet innad i bedriften. På samme grunnlag har vi også valgt å utelate stillingstittel til informantene. Vi velger å gjøre disse begrensingene da vi ikke ser at denne informasjonen er nødvendig for analysen, i tillegg til å opprettholde så god anonymitet som mulig.

Vi velger å ikke ta med hvilken av informantene vi hadde nøkkelinformantintervjuer med, også med hensyn til anonymitet innad i bedriften. Vi presiserer likevel at informantene vi gjennomførte nøkkelinformantintervju med også er blitt intervjuet ved dybdeintervjuene. Drøftingen vil ikke bestå av innhentet data fra nøkkelinformantintervjuene, men casebeskrivelsen bygger på informasjon hentet derfra. Vi vil også påpeke at disse to nøkkelinformantintervjuene var vesentlige for å innhente god data fra dybdeintervjuene og dermed for å øke validiteten til dybdeintervjuene. Fra nøkkelinformantintervjuene fikk vi grundig beskrivelse av innovasjonsprosessen til IoT satsingen, noe som var relevant for vår forståelse, og dermed relevant for studien.

Som det kan leses av fra tabell 3 er fokusgruppene listet opp både i primærdata og sekundærdata. Vi har innhentet observasjonsdata som primærdata og intervjudata som sekundærdata. Hvert intervju/observasjon har fått et dedikert nummer, slik at det er mulig å henvise til dem. Vi har hatt en-til-en dybdeintervjuer med samtlige som deltok på fokusgruppene, men som det kommer frem i tabellen samsvarer ikke disse numrene. Vi har tatt med antall informanter som deltok i hver fokusgruppe. Vi har hatt dybdeintervjuer med 15 informanter, mens det til sammen er listet 24 informanter som deltok ved fokusgruppeintervjuene. Grunnen til dette er at noen informanter deltok på flere enn én fokusgruppe. Vi vurderte å ha med informantnumrene til de som deltok på fokusgruppene. På den måten ville det vært tydeligere at det til sammen er 15 informanter, men at noen har deltatt i flere fokusgrupper. Vi valgte derimot å gå vekk i fra dette da vi så at det ble mulig å identifisere informantene innad i bedriften, i tillegg til at det ikke var vesentlig informasjon til funn og drøftingen.

I tabell 3 har vi også inkludert de viktigste tekstdataene fra sekundærdataen vår. Dette er dokumenter som har hatt betydning for vår forståelse av innovasjonsprosessen til Eviny Digital og som dermed har hatt betydning for denne forskningen. To av internettsidene (de to øverste

i tabellen) som er listet opp har gitt gode forklaringer og eksempler på hvordan Eviny Digital bruker IoT. Boken (Geng, 2016) som er listet opp var vesentlig for vår forståelse av teknologien Internet of Things, i tillegg til internettsiden som omhandler LoRaWan (tittel: LoRa nett). Ved å ta i bruk disse trengte vi ikke å bruke intervjusettingene til å stille spørsmål rundt selve teknologien og hva den er. Eviny konsernet er en stor organisasjon og de 3 gjenstående dokumentene var relevant for å forstå av strukturen. Ved å ta i bruk sekundærdata til dette trengte vi bare innhente data angående strukturen til Eviny Digital i intervjusettingene, ikke til selve konsernet.

### 3.3 Bearbeiding og analyse

Bearbeiding av datamaterialet begynte med at vi transkriberte alle dybdeintervjuene for å så kategorisere. Gjennom dette arbeidet har vi analysert kontinuerlig som vi vil beskrive videre i dette delkapittelet. Siden vi har valgt det presenterte forskningsdesignet kvalitativ casestudie, er det vår forståelse og tolkning av datamaterialet som ligger til grunn for analyse og drøfting (Easterby-Smith et al., 2021).

#### 3.3.1 Transkribering

For å kunne analysere og kategorisere ut fra tekst har vi transkribert alle dybdeintervjuene. Vi gjorde lydopptakene om til tekst ved å transkribere (Easterby-Smith et al., 2021). Dette gjorde vi innen få dager etter et intervju hadde vært avholdt, noen ganger samme dag. På denne måten hadde vi intervjuet friskt i minnet, noe som muligens hjalp oss med å ikke glemme kontekstbaserte faktorer. Vi transkriberte hvert opptak ordrett, slik at vi fikk et skiftelig resultat av alle intervjuene. Vi har avholdt 15 dybdeintervjuer, noe som tilsier en god del tid på transkribering. Siden vi har transkribert alle intervjuene har vi da også hørt gjennom dem flere ganger. Det var ofte vi måtte spole tilbake for å få med oss alt som ble sagt for å ha tid til å skrive det ned. På denne måten gikk vi gjennom empirien flere ganger under transkriberingen. Som oftest satt vi sammen og transkriberte, da med hver våre hodetelefoner hvor vi lyttet til hvert vårt intervju. Da transkriberte vi halvparten av intervjuene hver. Vi valgte å stort sett sitte sammen slik at vi kunne snakke om innholdet og det som kom frem i intervjuene. Etter transkriberingen startet vi med databehandling og tematisk kategorisering av materialet.

### 3.3.2 Kategorisering

Ved å kategorisere datamaterialet har det vært mulig å hente ut resultater som er meningsfulle for denne studien. Da var det også mulig å se hvilken funn som gikk igjen mest og hvilken funn som spriket (Easterby-Smith et al., 2021). Vi startet prosessen med å velge ut noen kategorier sammen. Vi valgte kategoriene: kultur, organisering, tohendighet, ledelse, eierskap, læring, ressursallokering og kompetanseutvikling. Kategoriene valgte vi ut både deduktivt og induktivt, altså abduktivt. De fleste av kategoriene hadde vi også i intervjuguiden, som er utformet på bakgrunn av informasjon fra fokusgruppeintervjuene og nøkkelinformantintervjuene, i tillegg til å være teoretisk inspirert. Noen av kategoriene valgte vi ut på grunn av informasjon som kom frem under dybdeintervjuene. Da vi hadde bestemt oss for disse kategoriene så vi på transkriberingen i tekstform hver for oss. Vi kategoriserte da innholdet individuelt for å få oversikt over hvor mye funn vi hadde til hver kategori. Vi tok ut sitater, samt informasjon, opp til kategoriene. Vi valgte å gjøre det individuelt først fordi vi som forskere har ulik bakgrunn, noe som vil påvirke hva vi fanger opp gjennom datamaterialet. Etter å ha kategorisert hver for oss møttes vi igjen. Etter å ha pratet om det vi satt igjen med, videreførte vi arbeidet med kategoriene. Vi analyserte og tok ut sitater og funn opp mot kategoriene, slik at vi fikk oversikt over hva hver informant mente. Kategoriene vi valgte var: kjernevirksomhet, subkulturer, strategisk forankring, ledelse, allokering av interne ressurser, uenighet og eierskap. Disse kategoriene har igjen blitt splittet til 11 faktorer som vi tar for oss i analysedelen kapittel 4.

Siden vi gjennomførte semi-strukturerte intervjuer ble kategorisering fra transkriberingen noe utfordrende og tidkrevende. Det har vært ulike strukturer på spørsmålene, i tillegg til at det har vært helt ulike oppfølgingsspørsmål i noen av intervjuene. Dette har ført til en tidkrevende gjennomgang av transkriberingene.

### 3.4 Vurdering av forskningskvalitet

I dette delkapittelet skal vi presentere og vurdere kvaliteten på de innsamlede dataene benyttet i studien. For å gjøre dette tar vi for oss begrepene *validitet* og *reliabilitet*. Disse begrepene har ulike betydninger i de ulike forskningstradisjonene. Derfor tar vi for oss validitet og reliabilitet i det sosialkonstruktivistiske ståstedet (Easterby-Smith et al., 2021), som er i tråd med denne studien. Da det er primærdataene som legger grunnlaget for vår analyse og besvarelse av problemstilling, tar vi bare for oss kvaliteten på eget innsamlet datamateriale.

### 3.4.1 Validitet

Validitet er knyttet til gyldigheten til datamaterialet i henhold til utformet problemstilling (Silkose et al., 2021). I kvalitative casestudier vil det være viktig å ha en høy grad av validitet. Grunnen er at datamaterialet som blir samlet inn skal være relevant for problemstillingen. Det er dermed validiteten som gir gyldighet og relevans til datagrunnlaget for å besvare spørsmålet (Easterby-Smith et al., 2021). Validitet deles inn i intern og ekstern validitet.

*Intern validitet* handler om hvorvidt dataene er relevante for vår spesifikke studie. Denne validiteten sier noe om gyldigheten av utvalget og vil være ansett som høy dersom innsamlet data stemmer overens med problemstillingen, og om det har vært tilgang på de riktige kildene (Yin, 2018). Intern validitet vil være styrket om vi for eksempel har snakket med relevante informanter, eller at vi får med oss relevante observasjoner. Den interne validiteten vil si noe om hvorvidt resultatene oppfattes som riktige i studien (Yin, 2018). Vi har tatt sikte på å ha en høy intern validitet i denne studien, for å øke troverdigheten til konklusjoner, samt sikre at analysen er basert på gyldig data. Det er flere ulike faktorer som påvirker den interne validiteten, en av dem er om vi har de riktige kildene (Yin, 2018). For å sikre et godt datagrunnlag har vi utført 15 dybdeintervjuer, 2 nøkkelinformantintervjuer og 4 observasjoner. Vi har intervjuet og observert de 15 i Eviny Digital som har vært involvert i innovasjonsprosessen, noe som er med på å styrke den interne validiteten da disse informantene kan regnes som relevante for vår studie. Alle informanter som har blitt spurt om å delta i studien har gitt positiv respons. Det er også de samme informantene som har blitt intervjuet som vi har observert i en annen setting enn under selve dybdeintervjuet.

Vi har også vurdert om informantene har gitt riktig informasjon (Yin, 2018). For å øke validiteten har vi brukt mye tid på å utforme en intervjuguide som tar for seg konkrete spørsmål vi trengte svar på. For at informantene skulle ha tillit under intervjuene, samt gi oss mye og relevant informasjon, har vi også gjentatte ganger forsikret dem om at det de sier er konfidensielt og blir anonymisert. Vi informerte også at de ikke trengte å svare på alle spørsmålene om de ikke ønsket. For å øke validiteten har vi derfor gitt tydelig informasjon om full anonymitet, sletting av transkribering og at det på et hvert tidspunkt er muligheter for å trekke seg som informant, selv etter at intervjuene har vært gjennomført (Easterby-Smith et al., 2021). For å styrke at dataene er presentert korrekt i studien, og dermed øke den interne validiteten, (Yin, 2018) har vi transkribert alle dybdeintervjuene.

Intern validitet påvirkes av når dataene blir samlet inn (Jacobsen & Jacobsen, 2022). Underveis i forskningsprosessen har vi tilegnet oss mer og mer kunnskap om Eviny Digital sin innovasjonsprosess. Det ble dermed lettere å vite hva vi faktisk lette etter, jo lengre ut i prosessen vi kom. Vi ventet derfor med den aktive analysen til alle dybdeintervjuene var gjennomført. På denne måten kunne vi dra nytte av erfaringene vi hadde fått og dermed innhente relevant informasjon (Jacobsen & Jacobsen, 2022).

En utfordring ved den interne validiteten knyttet til kvalitative studier med casebedrift kan være forholdet mellom student og bedrift. Den interne validiteten vil synke om man gjør seg avhengig av bedriften og det kan oppleves som at casebedrift dikterer studentene og ønsker å påvirke resultatet (Easterby-Smith et al., 2021). Vi fikk tilbud om å sitte på deres kontorer en gang i uken under forskningsperioden. Dette valgte vi å ikke benytte oss av for å ikke sette oss i en avhengighetsposisjon til casebedriften. For at den interne validiteten ikke skal være svekket, var vi tydelig på det første møte med casebedrift at vi kom til å bestemme retning på oppgaven selv, uten innblanding fra dem. Vi har derfor ikke drøftet studien med dem underveis i prosessen.

Et annet aspekt som kan påvirke den interne validiteten kan oppstå under analyse av innhentet datamateriale. Våre verdier, preferanser og virkelighetsoppfatninger har påvirket hvordan vi tolker dataen, og dermed hvilke resultater og funn vi sitter igjen med (Easterby-Smith et al., 2021). For å minimere denne trusselen og øke den interne validiteten ved at dataene er formidlet korrekt, tok vi aktivt i bruk oppfølgings spørsmål under intervjuene. Her stilte vi de samme spørsmålene om igjen, på andre måter, for å forsikre oss om at utsagnene er plassert i riktig kontekst i studien.

*Ekstern validitet* handler om overførbarhet, om det er mulig å generalisere funn fra studien som er utført (Yin, 2018). Funnene i denne studien er preget av flere avgrensninger. Dette er derfor viktig å tenke på dersom det skal trekkes generaliserende slutninger fra denne studien til andre situasjoner (Easterby-Smith et al., 2021). Ved å ta for oss de ulike avgrensningene i denne studien, søker vi etter å heve den eksterne validiteten. Temaene som blir tatt for seg i denne studien kan være relevant for andre etablerte bedrifter, men det er viktig å ta hensyn til avgrensningene gjort i denne studien. Da kontekst og fenomen ikke er klart avgrenset i en slik singel casestudie som vi har gjennomført kan vi likevel ikke stadfeste at det er overførbart (Easterby-Smith et al., 2021).

Vi har tatt sikte på å øke den eksterne validiteten ved å intervjuer flest mulig informanter (Yin, 2018) og dermed oppnå *metning*, som er vanlig å ta i bruk ved intervjubasert kvalitativ forskning (Rowlands et al., 2016). Datainnsamlingen pågikk så lenge vi innhentet ny informasjon og vi stilte mer eller mindre de samme spørsmålene til alle informantene (Hennink & Kaiser, 2022). Vi har intervjuet informanter som har hatt ulike posisjoner i casebedriften. Derfor kunne ikke alle svare på alle spørsmålene, men vi valgte uansett å gå gjennom dem, slik at alle fikk mulighet til å svare på alt.

### 3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet er knyttet til påliteligheten av datamaterialet og om det kan etterprøves med like resultater. Høy reliabilitet vil si at andre forskere kan bruke den samme fremgangsmåten og komme frem til like funn og resultater (Silkose et al., 2021). I kvalitative casestudier vil det derimot være vanskelig å oppnå høy reliabilitet, siden intervjuer og observasjoner ofte er situasjonsavhengige. Det vil også være vanskelig å gjennomføre samme undersøkelsesopplegg og oppnå de samme resultatene på et senere tidspunkt, siden bedrifter som oftest opererer i dynamiske miljøer (Yin, 2018). Høy reliabilitet er med andre ord ikke det fremste formålet med denne studien.

Siden miljøet rundt bedriften og de ansatte mest sannsynlig vil endre seg, er det ikke sikkert at de samme funnene vil dukke opp på et senere tidspunkt. Dermed vil datainnsamlingen vi har foretatt for denne studien være spesifikk for forskningsperioden. Datamaterialet vårt har derimot ikke den samme reliabiliteten, siden primærdataene består av både intervjudata og observasjoner.

Studien bærer preg av å ha brukt semi-strukturerte dybdeintervjuer. Disse har hatt variert lengde med ulike oppfølgingsspørsmål. Siden oppfølgingsspørsmålene blir produsert i intervjuet vil disse være svært vanskelig å reprodusere og etterprøve. Det vil også være våre fortolkninger av intervjuene som får påvirkning på resultatene i studien (Yin, 2018). Det vil dermed være vanskelig for andre forskere å etterprøve eller utføre samme studie. Observasjonsdataene er derimot vanskeligere å etterprøve enn intervjudataene, da observasjonene vil være tilnærmet umulig å reprodusere. Siden vi lagde en intervjuguide vil det i hvert fall være mulig for andre forskere å stille de samme hovedspørsmålene. Skal andre forskere gjennomføre lik observasjon som i denne forskningen er det stor sannsynlighet for at



de vil sitte igjen med andre typer observasjonsdata. Det kan for eksempel tenkes at noen av de ansatte til den tid har fått andre stillinger, noe som kan føre til endringer i dynamikken. Dynamikken kan også påvirkes av andre situasjoner som oppstår på arbeidsplassen, som ikke var oppstått på det tidspunktet vi innhentet observasjonsdata. Det er derfor viktig å påpeke at reliabiliteten i denne studien kan anses som svak, da en annen forsker trolig ikke ville fått samme resultat. Vi vil uansett trekke frem at observasjonsdataen har en svakere reliabilitet, enn intervjudataen. Siden denne studien er en kvalitativ studie, er ikke målet å replisere funnene, men å gjøre funnene pålitelige (Yin, 2018). For å styrke reliabiliteten til studien har vi derfor presentert en konkret og detaljert beskrivelse av datainnsamlingen og dataanalysen.

### 3.4.3 Etikk og personvern

Easterby-Smith et al. (2021) viser til viktigheten av etiske hensyn under hele forskningsperioden ved gjennomføring av studier. Vi har derfor meldt inn studien til Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) og fått godkjenning (vedlegg nummer 2). På denne måten har vi fått tilbakemelding på at studien er planlagt i tråd med personvernloven. Vi har hele veien forholdt oss til gjeldende regelverk for behandling av persondata og sensitiv informasjon, samt EUs personvernforordning General Data Protection Regulation (GDPR). For å ivareta casebedriften så godt som mulig, har vi også signert en fortrolighetsavtale (NDA). Siden Eviny Digital anser mye av innholdet tilknyttet satsingen med IoT som sensitiv informasjon, har vi inngått en avtale hvor de leser gjennom studien når den er ferdig. Vi vil da diskutere med de om studien skal publiseres til allmenheten, eller om den skal være konfidensiell i 5 år frem i tid, før den da vil bli publisert.

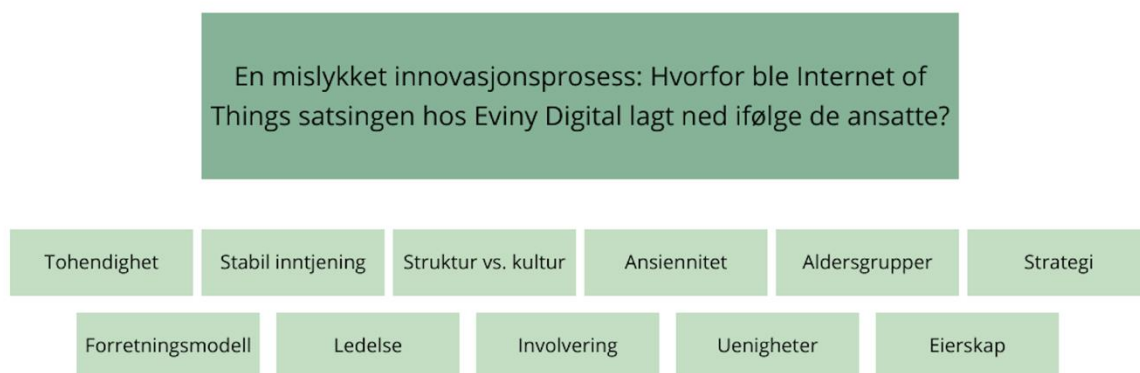
Et nøkkelprikk i forskningsetikk er å beskytte informantene som deltar i studien (Easterby-Smith et al., 2021). I forkant av hvert dybdeintervjuene sendte vi dermed over et informasjonsskriv, samt samtykkeskjema (vedlegg nummer 1) til gjennomlesning. Her ble de informert om formålet og omfanget av studien, deres anonymitet, hva innsamlet data skulle brukes til og deres rett til å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt. Vi startet også hvert dybdeintervju med å henvise til skrevet, samt informere muntlig om deres rettigheter. Etter dette signerte informantene og fortalte hva de samtykket til. Med informantenes samtykke tok vi lydopptak av dybdeintervjuene. Disse filene blir destruert etter endt forskningsperiode.

For å ivareta informantene er intervjuguiden ikke utformet med hensikt å samle inn sensitiv eller komprimerende informasjon. Vi har også hatt fokus på å ikke stille ledende spørsmål

under dybdeintervjuene, samt å holde oss nøytrale for å ikke påvirke informantene (Easterby-Smith et al., 2021). Vår hensikt er dermed ikke å skulle avdekke sensitive forhold. Vi har under hele forskningsperioden etterstrebet å opptre i tråd med HVL sine retningslinjer. Vi har hele veien fokusert på å vise respekt og ydmykhet overfor alle som har bidratt til at denne studien kunne gjennomføres.

## 4.0 Funn og drøfting

I dette kapittelet skal vi analysere og drøfte funnene fra innsamlet datamateriale opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel 2. Drøftingen springer ut fra en abduktiv tilnærming hvor vi har beveget oss mellom teori og empiri (Saunders et al., 2009). Funnene baserer seg hovedsakelig på dybdeintervjuene, som vi har gitt oversikt over i metodekapittelet.



Figur 6. Analysemodell

Analysemodellen ovenfor består av 11 faktorer: tohendighet, stabil inntjening, struktur vs. kultur, ansiennitet, aldersgrupper, strategi, forretningsmodell, ledelse, involvering, uenigheter og eierskap. Disse skal vi undersøke og drøfte hver for seg, for å kunne besvare problemstillingen: "En mislykket innovasjonsprosess: Hvorfor ble Internet of things satsingen hos Eviny Digital lagt ned ifølge de ansatte?". Kapittel 4 er delt inn i 11 delkapitler som tar for seg en faktor hver. Avslutningsvis i kapittel 5 vil vi komme med en oppsummering og konklusjon til utformet problemstilling.

### 4.1 Daglig drift vs. innovasjonsarbeid

I dette delkapittelet skal vi undersøke faktoren «tohendighet». Drøftingen har sin hovedvekt på informantenes erfaringer angående å kombinere *utforskning* og *utnyttelse*. I mellomstore

etablerte bedrifter blir ofte kjernevirksomheten prioritert over innovasjon, fordi det ofte er daglig drift som skaper verdi på nåværende tidspunkt. Ved å arbeide med innovasjon *utforsker* bedrifter, noe som gjør det til et forsøk på å skape en fremtidig verdi (Birkinshaw et al., 2016). Gjennom dybdeintervjuene har det kommet frem at det har vært utfordrende å kombinere daglig drift med innovasjonsprosessen hos Eviny Digital. Kjernevirksomheten til Eviny Digital er å bygge ut infrastruktur knyttet til fiber. Informantene understreker at dette er en samfunnskritisk tjeneste og dermed er det ikke rom for å feile. Informant 10 forklarer det slik: *«Ikke akseptert. Hadde jeg sagt. Men det er jo på bakgrunn av den infrastrukturen som jeg nevnte, at når du holder på med noe som er både samfunnskritisk og, så det er ingen aksept for å feile. Det er, det må fungere»* (10). Ifølge Sutton (2002) er det viktig at ansatte får anledning til å eksperimentere, i tillegg til at feil fremmes som noe positivt, når det arbeides med innovasjon. Informant 10 forteller videre at Eviny Digital sin kjernevirksomhet har skapt en kultur hvor det ikke har vært tillatt å gjøre feil. Ifølge informanten blir dette sett på som manglende suksess, framfor eventuelt læring. Når en bedrift leverer samfunnskritiske tjenester så er nok ikke kulturen så utforskende, innovativ og nytenkende som en innovasjonsprosess ville trenge.

Ifølge Raisch og Birkinshaw (2008) blir innovasjoner ofte nedprioritert til fordel for kjernevirksomheten, fordi det er daglig drift som skaper verdi på nåværende tidspunkt. Ifølge informantene har Eviny Digital hovedsakelig drevet med kjernevirksom helt frem til IoT satsingen startet i 2019 (som det kommer frem i casebeskrivelsen i underkapittel 1.4.2). Vi ønsket derfor å undersøke hvordan de har kombinert daglig drift sammen med denne innovasjonsprosessen. En av informantene forteller oss om hvordan den balansen har vært hos Eviny Digital: *«Driften vinner alltid. Dessverre. Og det er en av grunnene til at vi feiler. Vi prioriterer driften og det er fordi det er der pengene ligger. Den gang ca. 300 millioner, da lå jo alle de kronene i driften. Så det er klart at den vinner. Og det er uheldig»* (5). Ifølge Birkinshaw et al. (2016) er det utfordrende for bedrifter å balansere utnyttelse og utforsking. Klingebiel og Rammer (2014) hevder at bedrifter er avhengig av å sette av tid til innovasjoner for at det skal lykkes, selv om man er avhengig av inntjening fra kjernevirksomheten. Ifølge informantene har utforsking kostet Eviny Digital penger på kort sikt. På lengre sikt hevder flere av informantene at innovasjonsprosessen kunne skape økonomisk gevinst, men at daglig drift ble prioritert. Ifølge Raisch og Birkinshaw (2008) kan for mye fokus på utnyttelse gjøre at det blir utfordrende å skape verdi for fremtiden. Videre forteller en annen informant om hvor stor arbeidsmengde de hadde med å kombinere utforsking og utnyttelse:

*“Alle selgerne som er involvert hadde jo sine, altså, det var ikke sånn at de fikk mindre kunder å følge opp. De hadde jo fortsatt det samme og samme gjelder jo alle andre som var involvert. De fikk ikke noe mindre å gjøre på andre områder. Det var akkurat det samme. Daglig drift, pluss de skulle være involvert i IoT. Det sier jo seg selv at ja, når man ikke får mindre å gjøre på andre områder så blir jo det, altså det som brenner er driften, det er jo det som genererer penger i dag. Så det blir jo prioritert. Det er jo naturlig» (2).*

Ifølge Nesheim (2022) vil bedrifter som balanserer tohendighet føre til at det er mulig å oppnå effektiv drift, i tillegg til å følge med og reagere på omgivelsene. Informantene sine arbeidsoppgaver tilhørende daglig drift var, ifølge dem selv, ikke relatert til satsingen. Fra informantene har det kommet fram at de ikke har organisert seg for å være tohendig. Flere av informantene fortalte at Eviny Digital har hatt utfordringer med å balansere utnyttelse og utforskning. Flere av informantene hevdet også at de forsøkte å sette av tid til satsingen, men at det ble vanskelig fordi de allerede hadde en arbeidsmengde som tilsa en full stilling.

Ifølge Kesting og Parm Ulhøi (2010) er medarbeiderdrevet innovasjon at de ansatte skal arbeide med innovasjonsprosessen. Våre funn viser at det ikke har blitt kartlagt på forhånd hvor mye tid som skal settes av til daglig drift eller innovasjonsprosessen. Ifølge Jacobsen (2018) kan mostand oppstå når man må kombinere daglig drift sammen med endringsprosesser. Jacobsen (2018) hevder at arbeidsbelastningen kan bli for stor, noe som kan føre til at endringsprosessen stopper opp. Innovasjon kan dermed stagnere og fremdriften som trengs i en innovasjonsprosess uteblir. Dette kan også virke hemmende for de kreative ansatte som ønsker å skape fremtidig verdi. Amble et al. (2020) mener at innovasjonsprosesser må jobbes med systematisk. Ifølge flere av informantene har ikke innovasjonsprosessen hos Eviny Digital blitt jobbet med systematisk. Noen av informantene hevder også at prioritering av daglig drift har ført til at bedriften har mistet oversikt over mulige endrede kundebehov.

Ifølge Martin og Schouten (2014) innebærer markedsinnovasjon å utvide eksisterende markeder eller opprette nye former for markeder. Med bakgrunn i at vi lener oss mot å forstå satsingen som markedsinnovasjon er det også grunnlag for å trekke frem informantene sine påstander om at Eviny Digital har gått glipp av endringer i omgivelsene, eller teknologiske utviklinger, som kan ha innvirket på satsingen. I lys av det informantene opplever kan det tyde på at Eviny Digital har fokusert på kjernevirksomheten i så stor grad at det har hemmet utforskningen deres tilknyttet Internet of Things satsingen.

## 4.2 Stabil inntjening fra kjernevirksomheten

I dette delkapittelet skal vi ta for oss faktoren «stabil inntjening». Eviny Digital har hatt jevn etterspørsel etter tjenestene deres og analysen vil basere seg på informantene sine opplevelser tilknyttet dette. Ifølge Li et al. (2017) har veksten av internett vært enorm i det siste, i tillegg til at det er en tjeneste vi er avhengig av for å fungere i dagligdagse sammenhenger. Under intervjuene kom det frem at Eviny Digital har operert i et stabilt marked, hvor etterspørsel etter tjenester og kompetansen deres har vært vedvarende over tid. Flere av informantene hevder at de ikke har trengt å lete etter kunder, men at kundene har kommet til dem. En av informantene forklarer det slik:

*“Da må vi begynne med å se på kulturen. De [Eviny Digital] har levd i en beskyttet verden der kundene har kommet til dem. Ordremottak, vi har ikke drevet salg. Fordi at de har vært med på å bygge ut fiber i bedriftsmarkedet og det har vært et større sug enn tilbud. Så derfor har dette selskapet fått lov til å eksistere, det har hele tiden klart å vise vekst. Men i 2019 så begynte den å avta. Ikke negativt, men avta. Egentlig litt seint å reagere, men det skal vi gjøre noe med» (1).*

Ifølge Viki et al. (2017) er porteføljeutvidelse en del av det strategiske rammeverket for å gå inn i nye markeder. Viki et al. (2017) mener at bedrifter med en balansert portefølje mellom kjernevirksomhet og innovasjoner, kan skape verdi i nåtid og fremtid. Da veksten tilknyttet fiberbredbåndtjenester hos Eviny Digital begynte å avta, utvidet de porteføljen sin ved å satse på Internet of Things og starte en innovasjonsprosess. Noen av informantene forteller at de tidligere ikke har kjent behov for å starte en innovasjonsprosess fordi de har hatt jevn inntjening fra kjernevirksomheten. Innovasjonsprosessen sitt formål var blant annet å øke etterspørselen etter deres tjenester og produkter, og åpne opp for flere inntjeningsområder for bedriften. Ifølge Klingebiel og Rammer (2014) handler porteføljeutvidelse om å finne nye strategiske områder å operere i, slik at man er bedre rustet for eventuelle kriser.

Det er flere bedrifter som tilbyr fiberbredbånd i Norge, noe som gjør det til et konkurransepreget marked. Blant våre informanter kom det frem at bedriften følger lite med på omgivelsene og hva andre aktører gjør i markedet. En av informantene beskriver det slik:

*“Vi følger alt for lite med på hva som skjer innenfor vårt kjerneområde, på omgivelsene. Hva gjør Telenor? Når lanserer de ny løsning? Nå skal ikke vi sammenligne oss med de nødvendigvis, men vi er, vi har hatt for lite fokus utover. Vi har hatt veldig mye fokus på indre tjenester» (3).*

Ifølge Meyer et al. (2022) handler dynamiske ferdigheter om å orientere seg om hva som skjer i fremtiden og hvordan bedriften skal overleve i det lengre løp. Ifølge informant 3 fokuserer Eviny Digital mye på interne forhold og har mindre fokus på det eksterne. En måte å tolke dette på er at Eviny Digital ikke orienterte seg tilstrekkelig mot omgivelsene, før de gjorde valg knyttet til innovasjonsprosessen. Flere av informantene forklarer at fokuset internt oppleves som hemmende på innovasjonsprosessen. Ved å ta valg internt uten å ha en itererende prosess hvor omgivelsene vurderes, kan medføre at valgene ikke stemmer overens med fremtiden.

### 4.3 Organisasjonsstruktur vs. organisasjonskultur

Her skal vi undersøke faktoren «struktur vs. kultur» ved å drøfte hvordan de formelle delene i organisasjonen har påvirket de uformelle delene og at det har oppstått subkulturer som følge av dette. Vi skal belyse informantenes erfaringer angående dette og hvordan det har ført til utfordringer i innovasjonsprosessen for medarbeidere. Denne delen vil i stor grad ta for seg hvordan kommunikasjon på tvers av avdelinger har vært.

Som vi ser i Leavitts modell er struktur noe hver bedrift består av (Jacobsen, 2018). Eviny Digital har delt bedriften inn i ulike divisjoner og avdelinger, noe som vi forstår som en formell funksjon. Ifølge Einarsen et al. (2017) er de formelle strukturene i en bedrift noe som arbeides systematisk mot. Greenwood og Hinings (1993) anser de formelle strukturene som et uttrykk for det uformelle, altså kulturen. Ifølge Yoon og Park (2023) er kulturen i en organisasjon noe som oppstår gjennom samhandling med andre og kommer til uttrykk gjennom atferd og hvilke holdninger som utvikles. Det handler om både muntlig kommunikasjon, samarbeid med hverandre, jobbe i team og involvering. Det kan likeså handle om en prat med noen du ellers ikke jobber med, for at grunnleggende fellesskap skal oppleves, så vel som psykologisk trygghet. Ifølge Jones (2013) kan ansatte som har kompetansen til å innovere være spredt i ulike divisjoner. Dette kan skape utfordringer med å organisere en innovasjonsprosess, fordi man trenger en organisasjonsstruktur og -kultur som fremmer kommunikasjon på tvers. Blant våre informanter kom det tydelig frem at flere opplever mangel på kommunikasjon mellom divisjonene. En av informantene sa for eksempel: *«Det er veldig lite informasjonslekkasje mellom enheter. Så organisatorisk læring er ganske begrenset, men altså inni en avdeling, inni et fagteam, så tror jeg at den er ganske ok»* (10). En annen informant forteller oss at divisjonene er delt inn i fagområder og at de ansatte jobber lite på tvers mellom divisjonene. Ifølge Swan et al. (2012) er tverrfaglig team og samarbeid på tvers av divisjoner essensielt for at en

innovasjonsprosess skal lykkes. Swan et al. (2012) mener at en innovasjonsprosess trenger ulike kompetanse for å drive den frem. Mangfold, kommunikasjon og et miljø som fremmer ulikheter vil være med på å drive innovasjonskultur frem, samt opprettholde den over lenger tid.

Flere av informantene opplever at de ansatte hos Eviny Digital hovedsakelig samhandler og deler erfaringer internt i egen divisjon. Mange av informantene opplever også at det er ulike kulturer i de ulike divisjonene. En informant hevder at Eviny Digital ikke har en felles kultur i det hele tatt. Ifølge Colbjørnsen (2017) består en subkultur av avgrensede ansatte i organisasjonen, altså en undergruppe som utvikler egne normer og verdier. Ifølge Donaldson (1996) er kultur et produkt av de formelle strukturene, som i denne konteksten er de ulike divisjonene. Schein og Schein (2017) hevder at medlemmene i de ulike subkulturene har et eget felleskap og interaksjon med hverandre, i tillegg til at det utvikles en sosial identitet innad i den avgrensede gruppen. En av informantene forteller oss blant annet om tilhørigheten til sin avdeling og dens rutiner. Videre forteller informanten at hen ikke har særlig innsikt i de andre divisjonene.

Videre kom det frem blant noen av våre informanter at de ikke var klar over praksisen til de andre divisjonene. Eksempler på ting de ikke visste var om andre divisjoner arbeidet i team, hvor ofte andre hadde medarbeidersamtaler, prosessen i arbeidsoppgavene eller hva de arbeidet med for øyeblikket. Det kom også frem at det er noe utfordrende å samarbeide. En informant beskriver det slik: *«Av og til synes jeg det er litt for stor avstand mellom hva teknologene tror er mulig og hva selgerne tror kundene ønsker. Vi skulle vært flinkere til å samhandle der»* (4). Det er flere informanter som har hevdet at det er utfordrende å kommunisere og samhandle på tvers av divisjonene. I lys av informantenes beskrivelser, kan det ifølge Bang (2020) ha utviklet seg subkulturkonflikter mellom divisjonene. De ulike divisjonene har også egne fagområder. Dette har flere informanter beskrevet som et hemmende element i bedriften. Ifølge Bang (2020) kan subkulturkonflikter oppstå fordi det er uenigheter om hva fagområdene mener er mulig å produsere. Et eksempel på dette er at teknikerne mener det ikke er mulig å produsere produkter som selgerne i bedriften etterspør. På en annen side, kan det være dem med teknisk kompetanse som vil utvikle noe selgerne mener det ikke er et kundebehov for. Slike konflikter og mangel på kommunikasjon kan virke hemmende på en innovasjonsprosess.

#### 4.4 Nyansatte vs. ansatte med lengre ansiennitet

I denne delen skal vi undersøke faktoren «ansiennitet» og hvordan det kan ha påvirket innovasjonsprosessen til Eviny Digital, i lys av det teoretiske rammeverket. Delkapittelet vil ta

for seg en drøftelse angående hvordan ansatte opplever avstand seg imellom, basert på hvor lenge man har vært ansatte Eviny Digital.

Leavitts diamant består av elementet mennesker, som viser til hvordan hver organisasjon har ansatte med ulike holdninger, forventninger og verdier (Jacobsen, 2018). Martinsen et al. (2019) mener at individer i en bedrift reagerer forskjellig på endringer. Noen av informantene våre hevder at det er mange mennesker som har vært ansatt i Eviny Digital «for lenge<sup>5</sup>» (6). Flere av informantene beskriver at det er mye historie i bedriften og at det derfor er utfordrende som nyansatt å komme inn i miljøet. En av informantene forklarer avstanden mellom de nyansatte og de med lengre ansiennitet slik:

*«Jeg opplever akkurat nå at det er veldig, de nye mot de gamle. Jeg har jo vært fra dag en ekstremt kritisk til hvordan ting er gjort her. Men da er jeg ganske alene, men nå er det kommet ganske mange nye som er akkurat like kritisk. Og det merkes. De er veldig på å forsvare og verne om det som er gjort, de valgene som er gjort tidligere. Naturlig nok. Men det er, det er folk som har vært her for lenge. De har ikke hatt andre jobber og vet ikke hvordan det skal gjøres» (6).*

Ifølge Colbjørnsen (2017) er en subkultur en undergruppe i organisasjonen med blant annet egne normer og verdier. I lys av det informant forteller kan det tyde på at avstanden mellom nyansatte og de med lengre ansiennitet innebærer to egne subkulturgrupper. En subkultur som de nyansatte er en del av og en subkultur for de med lengre ansiennitet. En innovasjonsprosess innebærer endring. Ifølge Jacobsen (2018) kan det oppstå motstand i ulike nivåer når bedrifter går gjennom en endringsprosess. I lys av det informant 6 hevder om å forsvare og verne det som er gjort, kan det ifølge Jacobsen (2018) innebære *passiv motstand* hvor medarbeidere er kritisk til endringen og derfor har en negativ holdning til endringsprosessen. Kotter og Schlesinger (2008) mener at motstand også kan oppstå når de ansatte egentlig er positive til endringen. Flere av informantene med lengre ansiennitet fortalte oss at deres opplevelser angående endringsprosessen var positiv. Noen av informantene synes det var spennende å skulle holde på med noe utenfor kjernevirksomheten, men at prosedyrer og rutiner tar tid i bedriften på grunn av de formelle strukturene. Ifølge Kotter og Schlesinger (2008) oppstår motstand i endringsprosesser i slike tilfeller om tilliten mellom ledelsen og de ansatte svekkes. Påstanden til informant 6 kan også antyde at de som har vært lenge i bedriften vektlegger rutiner og regler i høyere grad enn fornyelse og risiko (Asting & Swanberg, 2020; Bang, 2020).

---

<sup>5</sup> Vi kommer ikke til å gå inn på hva «for lenge» innebærer tidsmessig i denne studien



Innovasjonsprosessen til Eviny Digital har i høyest grad vært preget av fornyelse, da det var et helt nytt forretningsområde for dem. Det har også vært preget av risiko, da de investerte både økonomisk- og menneskelig kapital inn i en satsing som nå er lagt ned.

Når det gjelder motstand mot endring mener Jacobsen og Thorsvik (2019) at dette ofte forekommer i endringsprosesser. Dette kommer til uttrykk via opplevelsene til nyansatte. En av informantene opplever at de med lengre ansiennitet anser ny kompetanse som en trussel. Ifølge Swan et al. (2012) er man avhengig av nytenkning og tverrfaglighet når man skal innovere. Videre hevder informanten at nyansatte ikke føler seg så velkommen hos Eviny Digital. I lys av det teoretiske rammeverket tyder dette på at det kan skape utfordringer med kompetanseutvikling for nyansatte. Det kan også hemme kompetanseutviklingen til de med lengre ansiennitet. Ifølge Jiang et al. (2012) er kompetanseutvikling viktig for innovasjon og nytenking i bedrifter. Ifølge Jones (2013) trenger man ulikheter, slik som ulike utdannings- og fagbakgrunn, for å skape et miljø for innovasjonskultur. Basert på informantene sine beskrivelser kan det virke som at avstanden mellom de ulike ansiennitetene har virket hemmende på innovasjonsprosessen.

#### 4.5 Avstand mellom aldersgrupper

I dette delkapittelet skal vi drøfte faktoren «aldersgrupper», hvor vi skal belyse informantenes erfaringer angående avstand mellom ulike aldersgrupper i Eviny Digital. Den vil ha sin hovedvekt på det teoretiske rammeverket fra de uformelle strukturene.

I følge Bang (2020) kan det oppstå *konflikter mellom ulike aldersgrupper*, hvor det oppstår et skille mellom de eldre og de unge. I intervjuene var det flere av informantene som opplevde avstand mellom de ulike aldersgruppene i Eviny Digital. Både de eldre og de yngre informantene delte opplevelser angående denne avstanden. Informanter i ulike aldersgrupper hevdet at denne avstanden var mest utfordrende for de yngre i bedriften. En av informantene som opplever denne avstanden beskriver det slik:

*«Veldig mange har vært her hele livet, eller hvert fall vært med siden selskapet startet. Det startet jo som en gründervirksomhet internt, i den gang BKK. Og de har virkelig lyktes til å bygge opp i milliardbeløp. Men den er litt, hvertfall min mening, litt traust og konservativ. Og litt sånn, hmmm, det er vanskelig for de å lytte til de som er litt yngre enn seg da. Snittalderen her er litt for høy, rett og slett. Det har vi jobbet med å endre» (5).*

I lys av Asting og Swanberg (2020) og Bang (2020) vil potensielt den eldre generasjonen (men ikke nødvendigvis) ha en mer konservativ forståelse av hva som er mulig i dagens marked. I lys av det informant 5 forteller antyder det at informanten opplever at de eldre som har vært i bedriften over tid, har vært innovativ da de bygget opp en gründervirksomhet, til en vellykket etablert bedrift. Både Asting og Swanberg (2020) og Bang (2020) hevder også at den eldre generasjonen kan være mer opptatt av regelstyrt kommunikasjon og eventuelt formelle beslutningsstrukturer. Forfatterne mener at den eldre generasjonen kan ønske å satse på suksesser som allerede er etablert i markedet. Noen av informantene hevder at hos Eviny Digital er det flere av de eldre som er positiv til å prøve noe nytt. Mange av informantene deler erfaringer rundt frihet til å utforske når man er yngre i bedriften. Det har kommet frem under intervjuene at informantene mener at de eldre gir rom for at de yngre kan utforske, men at de eldre selv er mer opptatt av å drifte det kjente. Ifølge Asting og Swanberg (2020) og Bang (2020) vil de yngre muligens fokusere mer på fornyelse og risiko og dermed være mindre preget av autoritetsstruktur enn de eldre. I lys av det informantene har beskrevet er det mulig at de eldre i Eviny Digital har mindre behov til å utforske, fordi man allerede har gjort det tidligere i arbeidslivet.

Ifølge Nygård (2021) tar den yngre generasjonen i større grad høyere utdanning enn tidligere. I tillegg har digitalisering vokst raskt frem i samfunnet vårt (Li et al., 2017). I lys av det en informant fortalte, at de yngre generasjonene er mer risikovillig, kan tyde på at de yngre anser seg selv som mer utforskende. En annen informant opplever at det er de eldre i bedriften som sitter med beslutningsmakt, da flere av de har høyere stillinger. Ifølge både Asting og Swanberg (2020) og Bang (2020) kan den yngre generasjonen være mer opptatt av en flat autoritetsstruktur og desentralisering av beslutningsmakt. I lys av Amundsen og Olsen (2019) er myndiggjøring et sentralt element for vellykket innovasjon i etablerte bedrifter.

#### 4.6 Kompetansesenter for Internet of Things

I delkapittel 4.6 skal vi undersøke faktoren «strategi», samt hvor forankret den nye strategien var i Eviny Digital. Deres strategi ble endret til at de skulle bli et kompetansesenter for Internet of Things. Da vil vi blant annet komme innpå hvor mange som arbeidet med innovasjonsprosessen.

Ifølge Tidd og Bessant (2018) handler strategi om å ta avgjørelser angående hvordan og hvem man skal skape verdi for. Gjennom datainnsamlingen kom det frem at strategien til Eviny

Digital ble endret mens de arbeidet med IoT satsingen, i tidsperioden 2019 til 2022. Den ble endret til at Eviny Digital skulle bli et kompetansesenter for IoT. Strategien ble endret mens de var i gang med innovasjonsprosessen og utforsket mulighetsrommet for Internet of Things. En av informantene forklarer det slik: «*Det sto i strategi dokumentene at Digital skulle være kompetansesenter for IoT, da må du nesten bygge kompetanse. Så ting hang ikke sammen i det hele tatt*» (13). En annen informant beskrev det slik: «*Hadde vi den kompetansen som var nødvendig for å lykkes? Og svaret på det er nei*» (1). Tidd og Bessant (2018) mener at man kan foreta en kompetansekartlegging i bedriften i forbindelse med ny strategi. Da kartlegger man først to ting; (1) behov for fremtidig kompetanse og (2) hvilken kompetanse bedriften har på nåværende tidspunkt internt. Etter dette er gjennomført settes det opp en kompetanseutviklingsplan i bedriften. Nesten alle informantene fortalte at verken nåværende kompetanse eller behov for fremtidig kompetanse ble kartlagt før eller underveis i innovasjonsprosessen. Det var også noen informanter som sa de ikke visste om det var blitt gjennomført, men det var ingen som påstod at det var gjort. Flere av informantene opplever også at intern kompetanse ikke har blitt videreutviklet i forbindelse med innovasjonsprosessen.

Ifølge Jones (2013) er medarbeiderne en av de viktigste ressursene for å skape en innovasjonskultur. I intervjuene kom det frem at det var få medarbeidere som jobbet med innovasjonsprosessen hos Eviny Digital. Meyer et al. (2022) vektlegger at engasjerte ansatte og komplementære ferdigheter er viktige elementer for å skalere innovasjoner. Vi fikk ulike svar på hvem som var en del av kjerneteamet, men det svaret som gikk mest igjen var et antall på fem mennesker. Ifølge informantene arbeidet fire av fem med daglig drift til vanlig og dermed var innovasjonsprosessen noe de selv måtte prøve å finne tid til. Det var én 100% ansatt til satsingen, men ifølge informantene hadde også denne personen flere andre arbeidsoppgaver utenfor innovasjonsprosessen. Nesten alle informantene mente at det var satt av for lite ressurser til Internet of Things satsingen for at de skulle bli et kompetansesenter for IoT. En av informantene forklarer det slik: «*Det var egentlig X og X som ble liksom det de kalte for kompetansesenteret. Det er ikke nok for å bygge kompetansesenteret, langt ifra sant (...) vi skulle satse, ble det sagt hele tiden, men så gjorde vi egentlig ikke det*» (11). I lys av Jacobsen (2018) kan vi tenke oss at dette er en form for motstand slik som *likegyldighet*, da det virker som manglende interesse mot endringen. Gjennom intervjuene kommer det frem at valgene angående interne ressurser ikke stemmer overens med å bli et kompetansesenter for IoT. Flere av informantene mente at organiseringen av satsingen ikke stemte overens med det som sto i strategien deres om å bli et kompetansesenter. Flere av informantene mente også at strategien

ikke var forankret nok i organisasjonen og at valg ikke ble tatt for å støtte opp under den. Informant 3 beskriver det slik:

*«Ja, det er et godt spørsmål (...) Fordi i det det er en satsing så er det jo noe et selskap har besluttet at de skal levere på. Men et innovasjonsløp er jo mer for å teste om dette bærer (...) Det er jo viktig akkurat det der. Da vi kom inn var dette et definert besluttet strategisk området som var igangsatt. Det var folk på plass her og det var en avtale med LMS i bunn, sant. Så sann sett så var det jo en definert satsing for selskapet. Uten at det ble rullet ut i organisasjonen. Det var en satsing i strategikartet, men i organisasjonen var det kanskje et innovasjonsløp som skjedde i en seksjon» (3).*

Ifølge Tidd og Bessant (2018) er det nødvendig å utføre handlinger som stemmer overens med strategien, hvor man må vurdere, bestemme og handle. Beskrivelsene til informantene viser at det ikke er blitt gjennomført tilstrekkelige handlinger som støttet den nye strategien. Basert på informantenes erfaringer tyder det på at satsingen ikke har passet bedriftens formelle eller uformelle strukturer og at dette har påvirket innovasjonsprosessen deres.

#### 4.7 Uklar forretningsmodell

I denne delen skal vi undersøke faktoren «forretningsmodell» tilknyttet informantenes meninger og erfaringer angående forretningsmodellen, og om dette har påvirket innovasjonsprosessen med IoT. En forretningsmodell forklarer hvordan bedrifter skal skape-, levere- og fange verdi (Jørgensen & Pedersen, 2018).

Jørgensen og Pedersen (2018) mener at det er essensielt å ha utarbeidet en forretningsmodell for at innovasjon skal lykkes. Flere informanter hevder at de ikke visste hvilket problem de skulle løse for kundene da de arbeidet med Internet of Things. Flere av informantene forteller at det var uklart hvilket kundesegment de skulle inn i og de beskriver det som at de skulle være alt for alle. Informant 4 forklarer det slik: *“Den største utfordringen som jeg ser det er, altså, største utfordringen jeg synes tidlig det var «hva skal vi være for hvem». Det var liksom det store greiene for meg» (4).* Zeng et al. (2016) trekker frem viktigheten av å forstå kunden, deres nåværende behov og fremtidig behov for å lykkes med forretningsmodellinnovasjon. Flere av informantene hevder at Eviny Digital ikke forsto kundene og at det var mangel på undersøkelser. Flere av informantene opplever at forretningsmodellen ikke var tydelig definert, noe som førte til utfordringer for innovasjonsprosessen. Dette ser vi igjen i Saebi (2016) som

viser til at forretningsmodellinnovasjon er en viktig faktor i innovasjonsarbeid. Ifølge Bocken et al. (2014) er *verdiskapning* et viktig element i forretningsmodeller. Det er da essensielt å vite hvilket problem man skal løse for kunden. Når man utformer en forretningsmodell uten å vite hvem man skal løse problemer for, eller hvilke problemer man skal løse, kan det skape utfordringer med å skape-, levere- og fange verdi. I lys av Osterwalder et al. (2010) er disse tre elementene essensiell i en forretningsmodell. Ved å gå for bredt ut ved at alle er kundene til Eviny Digital (Vestlandet), kan det føre til at bedriften ikke får spisskompetanse innenfor ett segment. I intervjuene kom det fram at aktivitetene knyttet til innovasjonsprosessen var uklar. Ifølge Bocken et al. (2014) tar verdilevering for seg hvilke aktiviteter og ressurser som trengs for å skape verdi. Det kom også fram i intervjuene at det var usikkerhet og uklart hvor Eviny Digital skulle være i verdikjeden til kundene. En informantene forklarte det slik til oss:

*«Husker veldig godt spesielt en slides, den modellen som viser de ulike stedene som vi kan være og tjene penger i en sånn setting. Og der du tjener minst penger, som er helt til venstre, som handler om kommunikasjon, transport og sånt. Og der du tjener mest penger, det var borte på app og kunde verdi, helt til høyre ikke sant (...) Men det er der de store pengene ligger, så dermed klarte vi aldri å si at vi skal være der eller der, eller vi skal være på hele eller halve, eller bare der» (4).*

Ifølge Bocken et al. (2014) er verdifangst en viktig del av forretningsmodellen, hvordan det er mulig å tjene penger på verdiskapningen. Informanten forteller videre at de befant seg hovedsakelig på venstre side av verdikjeden, hvor det var mindre verdifangst i form av inntjent kapital. Likevel viser informanten usikkerhet rundt hvor de egentlig befant seg i løpet av de 3 årene. Flere av informantene delte denne usikkerheten angående hvordan de skulle tjene penger og hva de skulle gjøre til ulike tidspunkt i innovasjonsprosessen. I lys av informantenes erfaringer tyder det på at det har vært uklare rammeverk for satsingen. På den andre siden viser Perri et al. (2019) at innovasjonsprosesser ikke er lineære, i tillegg til at prosessen ofte må være kaotisk for at innovasjon skal lykkes.

En informant trakk frem viktigheten av at Eviny Digital burde vært i hele verdikjeden til kunden og gå inn i et snevrere kundesegment/marked for å tjene penger, i tillegg til å opparbeide verdifull intern kompetanse. Videre forteller informanten at om de eventuelt ble gode på det de drev med, så burde de ha utvidet kundesegmentet/markedssegmentet. Ifølge Saebi (2016) handler forretningsmodellinnovasjon om å organisere aktivitetene i en bedrift. Uklarheter knyttet til hva man skal gjøre og hvor man skal være i verdikjeden kan skape

usikkerheter og potensielt subkulturer i lys av det informantene forteller. Sett i lys av Colbjørnsen (2017) kan det ha blitt utviklet ulike virkelighetsoppfatninger, noe som kan ha ført til forskjellige antagelser om IoT satsingen blant de ansatte. Flere informanter deler ulike forventninger til satsingen, noe som tyder på at forretningsmodellen har vært uklar. Informantene forteller også om problematikken knyttet til de hierarkiske nivåene, med tanke på at Eviny Digital er et datterselskap i et stort konsern. Informant 4 beskriver det slik:

*“Det vi ikke har snakket om er jo konsernledelsen som stod på utsiden også, og de skal jo hvert fall være på utsiden, og fikk forespeilet veldig optimistiske business caser, som ikke var særlig realistiske. Og det er jo livsfarlig. Også kan man si at hvis det er det som skal til for å få lov til å gjøre noe så må man bare gjøre det. Men tjaaa, ikke visst det feiler da blir du ikke stående igjen som en helt” (4).*

Som nevnt i casebeskrivelsen 1.4 har konsernet godkjent initiativet nedenfra om å starte en innovasjonsprosess som handlet om IoT ved å finne nye bruksområder. I lys av Amble et al. (2020) og Kesting og Parm Ulhøi (2010) vil satsingsområdet dermed være en medarbeiderdrevet innovasjon, ved å være et nedenfra-og-opp initiativ til innovasjon. En informant forteller oss at forretningsmodellen hadde optimistiske tall for inntjening da de presentert til konsernledelsen. En annen informant forteller oss at det gjerne er slik i større bedrifter, når man trenger godkjenning. Som vi ser igjen hos Jones (2013) påvirker organisasjonsstrukturen hvordan mennesker oppfører seg. Når bedrifter har en viss størrelse, og man må få godkjenning fra høyere hierarkiske ledd, kan det både fremme og hemme innovasjonsevnen til datterselskapet; Eviny Digital. Ifølge en av informantene kan det fremmes i form av kapital, støtte og rammeverk. En annen informant opplever at det kan hemme innovasjonsprosessen fordi ting tar lengre tid og man presenterer noe som ikke nødvendigvis er overkommelig til konsernledelsen. Flere av informantene hevder at de måtte avvente på handlinger fordi de måtte få godkjennelse fra konsernledelsen, noe som etter deres opplevelser har hemmet innovasjonsprosessen. Som vi ser igjen fra Jones (2013) viser dette til at det potensielt har vært et styre- og lederproblem.

#### 4.8 Ledergruppen i Eviny Digital

I dette delkapittelet skal vi undersøke faktoren «ledelse» og informantenes erfaringer om ledergruppen i Eviny Digital i forhold til innovasjonsprosessen med Internet of Things. For å skape en innovasjonskultur mener Dombrowski et al. (2007) det er viktig at ledere støtter og

oppfordrer medarbeidere sine ideer til å skape en innovasjonskultur. Både Jones (2013) og Smith (2010) mener at kommunikasjon er elementært for at ansatte skal utvikle felles ideer og innovasjon. Dette for å danne felles normer og verdier, noe som kan være fordelaktig slik at alle arbeider mot et felles mål og dermed kan lykkes med innovasjonsprosesser. Blant våre informanter kom det frem at ledergruppen i Eviny Digital vanligvis har ansvar for prosjekter, men at ved denne satsingen opplever de ansatte dårlig kommunikasjon fra ledelsen. En av informantene fra ledergruppen forteller oss om sin erfaring: *«Vi satt på hver vår tue og pratet litt for lite. Og jeg sier ikke at vi har gjort det sånn hele tiden. Men vi har ikke ansvarliggjort hverandre i stor nok grad i den gruppen. Selv om vi hadde gode intensjoner da vi begynte, så ble det ikke sånn»* (5). Ifølge Jones (2013) kan ledere ønske å overvåke og ta avgjørelser i en innovasjonsprosess, noe som kan være utfordrende ved innovasjon. Flere av informantene hevdet at ledergruppen var for lite involvert, noe som førte til usikkerhet blant de ansatte. En av informantene forteller oss at det har vært mangel på klare retningslinjer, hvem som skulle være involvert og hvilket ansvarsområde man hadde. En annen informant beskriver det slik:

*“Det er jo klart at vi, det ble jo også som dere helt sikkert kjenner til, laget et dokument som gikk til styret, men som ledergruppen ikke hadde behandlet. Bare det er jo kanskje ett av de sterkeste signalene på at ledergruppen ikke sto samlet bak enkeltbeslutninger underveis. (...). Så, men, hvis du ser på ledergruppen som organ, så var det nok løpemeldinger fra prosjektet til ledergruppen. Men det er klart, det var nok en forståelse mer for at de som hadde vært med å initiere satsingen og dermed hadde et sterkere eierskap til IoT satsingen, tok det litt for gitt at dette toget, det kjørte hele strekningen, så fikk de andre henge seg på”* (3).

I lys av Dombrowski et al. (2007) kan størrelsen på bedriften påvirke om man arbeider mot det samme målet. Ifølge Jacobsen (2018) trengs det oppslutning når man går gjennom en endringsprosess og dette trengs fra flere deler av organisasjonen. I en innovasjonsprosess er det viktig at de på gulvet som faktisk arbeider med det til daglig har beslutningsmyndighet (Schilling, 2013). Noen informanter hevder at ledergruppen fikk rapporteringer fra ansatte som arbeidet med satsingen, framfor å bli aktivt involvert. Videre forteller informant 3 at: *«det handler ikke bare om å bli involvert, det handler om å sette krav på å bli involvert»* (3). Noen av informantene som jobbet aktivt med innovasjonsprosessen har ikke opplevd å ha daglig beslutningsmyndighet. Amundsen og Olsen (2019) mener at myndiggjøring ikke er til stede før de ansatte selv har en opplevelse av det. Informantenes beskrivelser tyder igjen på at kan være et styre- og lederproblem i innovasjonsprosessen til Eviny Digital. Flere av informantene

forteller oss at det har vært manglende milepælsplaner og rutiner i innovasjonsprosessen. Informantene sine opplevelser tyder på at innovasjonsprosessen har vært lite systematisk organisert. Ifølge Schilling (2013) kan det være avgjørende for en innovasjonskultur å ha rutiner som skaper trygghet og rom for satsing på det nye og ukjente. Dette innebærer blant annet at ledelsen oppfordrer til oppslutning mot et felles mål og at man blir motivert til å utforske. Funnene våre tyder på at det har vært mangel på oppfølging og motivasjon fra ledergruppen, til tross for at de har vært noe involvert. For å lykkes med endringsprosesser trengs det oppslutning for å drive endringsprosessen frem (Jacobsen, 2018).

#### 4.9 Involvering av teknisk kompetanse

I dette delkapittelet skal vi ta for oss faktoren «involvering». Vi vil ta for oss informantenes opplevelser av involvering i innovasjonsprosessen, med hovedvekt på involvering av teknisk kompetanse. Med teknisk kompetanse mener vi de medarbeidere som besitter teknisk kompetanse.

Amble et al. (2020) trekker frem at medarbeiderdrevet innovasjon innebærer å involvere medarbeidere i prosessen. Under intervjuene kom det fram at de med teknisk kompetanse i Eviny Digital ikke opplevde å bli involvert i IoT satsingen. Flere av informantene fra ulike divisjoner hevder at intern kompetanse, spesielt på det teknologiske, ble utelukket fra satsingen. Informant 4 forklarer det slik:

*«Så jeg er litt sånn av og til at jeg kan, om noen sier at det der er en annen sin oppgave og beslutningen er tatt, så lever jeg greit med det selv om jeg er prinsipielt uenig med den. Jeg var nok litt uenig med den beslutningen som ble tatt den gangen, at dette skulle lukkes inn i et annet rom så skal bare noen få være der» (4).*

Informant 8 beskriver det på en annen måte:

*«Jeg er, jeg er jo overasket over hvordan prosjektet ble organisert da. Jeg lagde, vi hadde jo, skal vi se, vi hadde ingen tekniske personer sånn som jeg ser det da. Nå er jo dette mitt synspunkt og kanskje ikke organisasjonen sitt synspunkt. Men det var ingen tekniske ressurser som var med i IoT prosjektet» (8).*

Ut fra det informantene beskriver tyder det på konflikter mellom divisjonene og at det har vært hemmende for innovasjonsprosessen, slik som vi ser igjen hos Bang (2020). Ifølge Bang (2020) er subkulturkonflikter i en større organisasjon ofte konflikter mellom funksjonsheter. En



annen informant fortalte oss at det var merkelig at de med teknologisk kompetanse ikke var mer involvert, ettersom Internet of Things handler om teknologi. Ifølge Geng (2016) så innebærer IoT at enheter kobles til internett.

En annen informant fortalte oss om hvordan de med teknisk kompetanse var med i starten, men ble koblet av når eksterne ressurser ble påkoblet. Informanten henviste da til samarbeidet med LMS, som innehar teknisk kompetanse. Informanten forklarer:

*«Tidvis strukturert, tidvis veldig dårlig strukturert. Det var ressurser som var inne i begynnelsen som på en eller annen måte ble koblet av. Men de burde vært med. Type teknisk personell, utviklere som hadde vært inne og testet ut en del av dette med å transportere IoT data (...) Interne ressurser hos oss, så når vi begynte å investere i eksterne selskaper så ble de koblet av. Det var en feil vi gjorde. Så» (11).*

Ifølge Schilling (2013) påvirker organisasjonsstrukturen i hvilken grad det er rom for innovasjonskultur. Fra informantenes opplevelser er det mulig at det handler om organisasjonens formelle elementer, struktur. Ifølge Smith (2010) er overføring av kunnskap på tvers av organisasjonen med på å fremme innovasjonskulturen. Noen av informantene hevder at avkoblingen av den tekniske kompetansen har hemmet innovasjonsprosessen og påvirket hvor integrert satsingen har vært i Eviny Digital. På en annen side forteller en av informantene oss at det var ikke mangel på teknisk kompetanse, fordi Eviny Digital skaffet det eksternt. Informanten forteller videre at problemet handlet om at flere medarbeidere opplevde å bli utelatt fra satsingen. Både Amble et al. (2020) og Lawson og Samson (2001) trekker frem at involvering av ansatte er viktig for vellykket innovasjon.

#### 4.10 Uenigheter internt i Eviny Digital

Delkapittel 4.10 tar for seg faktoren «uenigheter». Hovedvekten av drøftelsen tar for seg informantenes opplevelser angående å gi tilbakemeldinger som kan oppleves som negative for mottaker. Her vil vi blant annet komme innpå partnerskapet med Last Mile Solutions.

Jones (2013) mener at kommunikasjon er avgjørende for vellykket organisering av en innovasjonsprosess. Videre mener han at det er nødvendig å skape en innovasjonskultur hvor ulikheter mellom ansatte blir en ressurs. Eksempler på ulikheter er kjønn, alder, etnisitet og utdannings- eller fagbakgrunn. Under intervjuene kom det frem at flere ga tilbakemeldinger

angående innholdet i kontrakten knyttet til samarbeidet med Last Mile Solutions. En av informantene sier dette:

*«Ja og det var jo det vi ga tilbakemelding på og ikke ble tatt hensyn til. Spesielt det vi ga tilbakemelding på, i vår avdeling, var at hvis det skal være sånn så bør ikke vi investere. Alle investeringene, for det å ta all risiko uten å sitte med inntekter, det er kanskje ikke så lurt (...) Det er jo kjempehyggelige folk og alt, men som sagt så er det en dårlig avtale når alle investeringene ligger en plass og inntektene ligger en annen plass. Du hadde aldri kunnet tjene penger på den avtalen» (13).*

Som vi ser hos Jones (2013) tyder det på at ulikheter og kommunikasjon ikke har vært fremmet i bedriften. En annen informant forteller at ansatte i Eviny Digital sjeldent tenker at ting kan gå galt, fordi de har erfaringer av å lykkes med det de holder på med. Ifølge denne informanten er Eviny Digital en etablert bedrift og derfor villig til å ta risiko. Ifølge Swan et al. (2012) er tverrfaglighet nødvendig for å innovere. Flere av informantene opplever at innovasjonsprosessen ikke har involvert intern tverrfaglighet tilstrekkelig. En av informantene forteller at det var mangel på tilgang i selve innovasjonsprosessen. Amundsen og Olsen (2019) trekker frem viktigheten av at ledere gir tillit til de ansatte, både i form av beslutningsmyndighet og tilgang til informasjon, for at innovasjoner skal drives frem.

Ifølge Martinsen et al. (2019) reagerer mennesker forskjellig på endringer og i større endringsprosesser er det ofte også nødvendig med endring i organisasjonskulturen. Jacobsen (2018) skiller mellom oppslutning og motstand for endring. Motstand mot endring deler Jacobsen (2018) inn i fire nivåer, på en skala svak til sterkere. Flere informanter opplevde at tilbakemeldingene deres ikke ble tatt godt imot, om det kunne være negativt for innovasjonsprosessen. Mange informantene forklarer at de ble hørt fordi de hadde arenaer de kunne si ifra på, men de opplever også at deres synsvinkler ikke blir tatt i betraktning. En av informantene forklarer det slik: *«Nei jeg kom med tilbakemeldinger som ikke var på glanspapir (...) Det er jo en del av kulturen her. Det er glansbilder du skal presentere, ikke noe negativt» (6).* Ifølge Kotter (2012) kan motstand forekomme når medarbeidere opplever at det blir tatt feil valg i endringsprosessen. Det informant nummer 6 forteller oss kan tyde på en *aktiv motstand*. Ifølge Jacobsen (2018) innebærer aktiv motstand at man ytrer kritiske vurderinger mot endringen og at man kan tvile på om en ønsker å være delaktig i endringsprosessen fremover. Ifølge Amundsen og Olsen (2019) kan det diskuteres om myndiggjøring er tilstede når de ansatte ikke har en reell innflytelse på det rundt seg. Vi er likevel bevisst på at alle

innspill kan ha blitt vurdert. Funnene viser derimot at informantene ikke opplever at innspillene blir tatt til etterretning.

#### 4.11 Mangel på eierskap

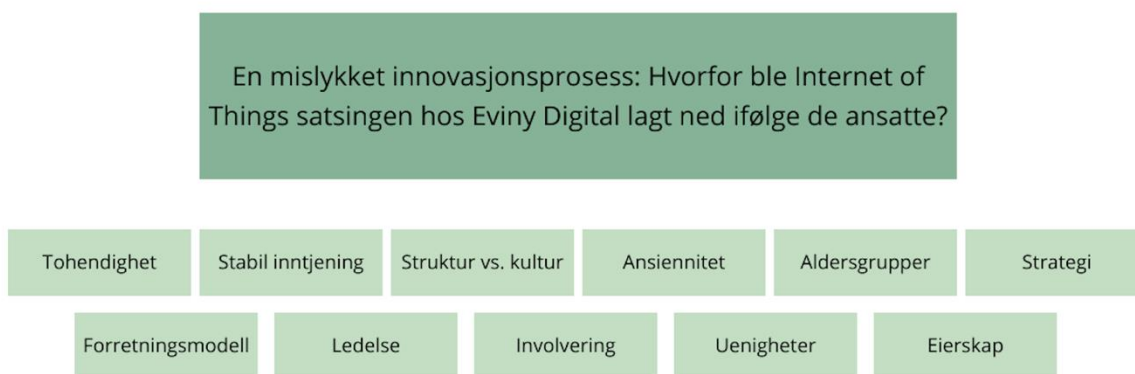
I dette delkapittelet skal vi undersøke faktoren «eierskap» og trekke frem informantenes opplevelser av eierskapet deres angående IoT satsingen. Vi vil også komme innpå hvordan det har hatt innvirkning på engasjementet.

Ifølge Meyer et al. (2022) er engasjement et viktig element for innovasjonskapasitet, for å få følelsesmessig energi inn i innovasjonsprosesser. Flere informanter trekker frem at det har vært mangel på eierskap hos de ansatte i satsingen. Informant 13 forklarer det slik: *«Nei, det og var, når vi ikke var involvert så hadde vi ikke eierskap. Mens når vi hadde forprosjektet hadde vi selvfølgelig eierskap, da var det vi som kjørte det»* (13). Informant 2 sier det på en annen måte: *«Folk fikk ikke eierskap til det, bare kort sagt. Vi slet nok med eierskap i organisasjonen og det ble vi som var kjerneteamet som hadde eierskap til det og utøvet det daglige»* (2). En annen informant hevder at det var utfordrende å få tilgang til informasjon angående innovasjonsprosessen og at det førte til mangel på engasjement. Som det har kommet frem tidligere i kapittel 4 har det vokst frem subkulturer hos Eviny Digital, hvor det er lite kommunikasjon på tvers av divisjonene. Lite kommunikasjon kan hemme innovasjonskulturen og ifølge Smith (2010) må det oppmuntres til samarbeid for å oppnå en innovasjonskultur. Fra datainnsamlingen finner vi at oppmuntring til samarbeid har vært mindre fremtredende i denne innovasjonsprosessen.

## 5.0 Oppsummering og konklusjon

I denne studien har vi undersøkt en mislykket innovasjonsprosess som har foregått over en treårsperiode fra 2019 til 2022 hos Eviny Digital. Innovasjonsprosessen som er studert handlet om å innovere innenfor Internet of Things. Eviny Digital ønsket å finne nye bruksområder til teknologien og tilby dette som en utvidelse av deres portefølje. Vi har i den forbindelse valgt å undersøke denne innovasjonsprosessen i lys av informantenes egne opplevelser og erfaringer.

For å undersøke dette har vi gjennomført 15 dybdeintervjuer, 2 nøkkelinformantintervjuer, 4 fokusgruppeintervjuer, samt observasjoner under fokusgruppeintervjuene. Innhentet data er basert på de ansatte i Eviny Digital som har vært involvert i innovasjonsprosessen over de 3 årene. Problemstillingen er basert på tidligere forskning som viser til mangelfull litteratur på mislykket innovasjon som et fullverdig fenomen. Mislykket innovasjon er et komplekst fenomen, noe denne studien også bærer preg av. Med dette som grunnlag har vi utformet følge problemstilling: *En mislykket innovasjonsprosess: Hvorfor ble Internet of Things satsingen hos Eviny Digital lagt ned ifølge de ansatte?»*. Vi har forsøkt å bidra med innsikt gjennom en enkelt casestudie og empirisk analyse av 11 faktorer knyttet til innovasjonsprosessen, som illustrert nedenfor i figur 7.



Figur 7. Analysemodell

For å besvare overordnet problemstilling identifiserte vi 11 faktorer gjennom innsamling av kvalitativ data: tohendighet, stabil inntjening, struktur vs. kultur, ansiennitet, aldersgrupper, strategi, forretningsmodell, ledelse, involvering, uenigheter og eierskap. Dette anser vi som kritiske faktorer som kan forklare nedleggelsen av Internet of Things satsingen.

Funnene tyder på at Eviny Digital har hatt utfordringer med å kombinere daglig drift sammen med innovasjonsprosessen. Ifølge informantene har de ansatte fokusert på *utnyttelse* framfor *utforskning*, noe som har hemmet progresjonen i innovasjonsprosessen. Informantene fortalte

også at den daglige driften gir bedriften vellykket inntjening. Ettersom de ansatte opplevde å ikke få avsatt egen tid til innovasjonsprosessen ble porteføljeutvidelsen, et forsøk på å utvide og/eller opprette nye markeder, derfor nedprioritert. Studien avdekker også at de formelle strukturene hos Eviny Digital har påvirket de uformelle strukturene, slik som organisasjonskulturen. Eviny Digital består av flere divisjoner, hvor det ifølge informantene er mangel på kommunikasjon og samarbeid på tvers. Dette ser vi igjen i det teoretiske rammeverket hvor kultur gjerne er et produkt av de formelle strukturene. Informantene hevder at det har oppstått subkulturer tilknyttet de ulike divisjonene, noe som funnene våre avdekker som hemmende for innovasjonsprosessen. Ved å undersøke faktorene «ansiennitet» og «aldersgrupper» ser vi at det er avstand mellom medarbeiderne i bedriften, noe som har ført til subkulturer basert på alder og ansiennitet. Vi har avdekket at flere informanter opplever at ansatte med lenger ansiennitet vektlegger fornyelse og risiko i mindre grad. Denne avstanden kommer også til uttrykk mellom aldersgruppene, hvor noen informanter oppfatter den yngre generasjonen som mer utforskende.

Studien avdekker at informantene opplevde at innovasjonsprosessen ikke var organisert for å kunne realisere den nye strategien til bedriften om å bli et kompetansesenter. Informantene beskriver at det var for få medarbeidere som arbeidet med IoT satsingen, i tillegg til at strategien ikke opplevdes som forankret i organisasjonen. Her avdekket vi også at det ikke er blitt gjennomført en kompetansekartlegging, ifølge informantene, i forbindelse med innovasjonsprosessen. I lys av det teoretiske rammeverket ser vi at kompetansekartlegging er med på å støtte ny strategi ved at bedriften får oversikt over hvilke kompetanse en innehar og trenger. I lys av informantenes opplevelser avdekker studien at manglende kompetansekartlegging har virket hemmende for medarbeiderne og derfor hemmet arbeidet med innovasjonsprosessen.

Analysen knyttet til faktoren «forretningsmodell» viser at informantene oppfattet satsingens forretningsmodell som uklar. Informantene forklarte at de ikke forstod hvilket problem bedriften skulle løse, eller hvem de skulle løse det for. Studien viser at dette skapte utfordringer med å skape-, levere- og fange verdi. Innovasjonsprosessen har vært et nedenfra-og-opp initiativ hvor de ansatte presenterte forretningsmodellen til konsernledelsen. Informantene hevder at det var for optimistiske tall på kapital, i tillegg var det flere informanter som ikke forstod hvordan de skulle tjene penger på den.

Studien avdekker også at ledergruppen har blitt oppfattet som lite involvert og at det har vært mangel på oppfølging og motivasjon fra dem. Dette strider imot det teoretiske rammeverket vårt som vektlegger i høyere grad at ledelsen kan ha behov for å overvåke. Medarbeiderdrevet innovasjon innebærer å involvere medarbeiderne i prosessen, men i denne innovasjonsprosessen hevder flere at teknisk kompetanse ble utelatt. Studien avdekker også at noen opplevde at teknisk kompetanse var med i begynnelsen, men ble avkoblet underveis da Eviny Digital hentet inn ekstern teknisk kompetanse.

De to siste faktorene «uenigheter» og «eierskap» tyder på at innovasjonskulturen til bedriften ikke fremmer ulikheter mellom ansatte, ifølge informantene. Dette forklares i lys av at informantene ikke opplever at innspill blir tatt i betraktning, i tillegg til at det er dårlig kommunikasjon mellom ansatte. I lys av det teoretiske rammeverket ser vi at endringsprosesser ofte trenger endringer i selve organisasjonskulturen, for å skape en innovasjonskultur. Informantenes opplevelser tyder også på at det har vært begrenset med eierskap, i tillegg til at det har vært lite engasjement fra flere medarbeidere tilknyttet Internet of Things satsingen.

Dette leder oss til problemstillingen: *En mislykket innovasjonsprosess: Hvorfor ble Internet of Things satsingen hos Eviny Digital lagt ned ifølge de ansatte?»* Funnene avdekker at elementer fra alle de 11 faktorene er viktige forklaringsmekanismer på hvorfor innovasjonsprosessen ble lagt ned. De 11 faktorene er: tohendighet, stabil inntjening, struktur vs. kultur, ansiennitet, aldersgrupper, strategi, forretningsmodell, ledelse, involvering, uenigheter og eierskap. Informantene har hatt veldig like erfaringer og opplevelser av innovasjonsprosessen, noe vi anser vi som særegent ved studien. Det som spesielt har gått igjen er informantenes opplevelser av hvordan de formelle elementene i bedriften påvirker de uformelle elementene. Funnene avdekker også at innovasjonsprosessen ikke har blitt organisert eller forankret i bedriften for å kunne lykkes.

## 5.1 Videre forskning

Denne studien har fokusert på mislykket innovasjon som et fullverdig fenomen, basert på forskningsgapet som Rhaïem og Amara (2021) identifiserte. Vi har kommet frem til flere interessant funn tilknyttet Eviny Digital sin innovasjonsprosess. Videre kan det være hensiktsmessig å undersøke de utvalgte faktorene i denne studien i et større omfang. Det kan da være interessant å inkludere andre etablerte bedrifter, i ulike bransjer, ved å se på de samme faktorene i lys av deres nedlagte innovasjonsprosesser. En slik komparativ studie kan trolig avdekke flere faktorer som kan bidra til innsikt ved mislykket innovasjon. En komparativ studie kan også i større grad generalisere funn, enn hva denne studien med sitt forskningsdesign (enkelt casestudie) kan. For muligheter til å generalisere faktorene som denne studien tar for seg anbefaler vi også at det gjennomføres en kvantitativ studie.

For å videre undersøke faktorene som denne studien tar for seg kan det også gjennomføres en longitudinell studie. Vi anbefaler da at studien starter opp samtidig som en innovasjonsprosess. Det vil da være mulig å sammenligne faktorene og funnene i denne studien, opp mot innovasjonsprosessen samtidig som den arbeides med. Dette vil trolig gi en dypere forståelse av hvordan faktorene påvirker på ulike tidspunkt.

Denne studien har i stor grad fokusert på interne forhold ved nedleggelse av innovasjonsprosesser. For å utarbeide flere faktorer som påvirker innovasjon i etablerte bedrifter anser vi det som interessant å utføre en studie som også tar for seg eksterne forhold. Eksempler på forhold som kan studeres videre er endringene i omgivelser, samarbeid med partnere og hvordan teknologi utvikler seg. Vi tror dette kan avdekke flere forklaringsfaktorer.

## 6.0 Litteraturliste

- Abselsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S.-E. (2013). *Innovasjon - organisasjon, region, politikk*. Cappelen Damm akademisk.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Amble, N., Amundsen, O., Rismark, M., Gabrielsen, I. M., Johansen, E. M., Stiklestad, S. S. & Waaler, S. (2020). *Medarbeiderdrevet innovasjon*. Gyldendal.
- Amundsen, S. & Olsen, O. (2019). *Empowerment i arbeidslivet : et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm akademisk.
- Asting, C. & Swanberg, A. (2020). Nye forventninger til ledelse? *Praktisk økonomi & finans*, 36(3), 200-209. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-04>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- BergenFiber. (2023). *Om Bergen Fiber*. <https://www.bergenfiber.no/om-bergen-fiber/>
- BIR. (2019). *Vestlendigenes egen miljøbedrift. Årsrapport 2018*. BIR. [https://bir.no/media/10412/aarsrapport\\_2018.pdf](https://bir.no/media/10412/aarsrapport_2018.pdf)
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A. & Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives. *California management review*, 58(4), 36-58. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.36>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P. & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- BT. (2022). Bergensbedriften Eviny Digital AS er helt i norgestoppen. *BT*. <https://www.bt.no/bedriftsroboten/i/v5R30m/bergensbedriften-eviny-digital-as-er-helt-i-norgestoppen>
- Bukve, O. (2021). *Forstå, forklare, forandre : om design av samfunnsvitenskaplege forskingsprosjekt* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. & Silva, N. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier*. Cappelen Damm akademisk.
- Colbjørnsen, T. (2017). Subkulturer - bedre enn sitt rykte. *Stat & styring*, 27(2), 50-55. <https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2017-02-16>
- Dachyar, M., Zagloel, T. Y. M. & Saragih, L. R. (2019). Knowledge growth and development: internet of things (IoT) research, 2006–2018. *Heliyon*, 5(8), e02264-e02264. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02264>
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowl. Process Mgmt*, 14(3), 190-202. <https://doi.org/10.1002/kpm.279>
- Donaldson, L. (1996). *For positivist organization theory: proving the hard core*. London: Sage Publications.
- Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R. & Valizade, D. (2021). *Management and business research* (7. utg.). SAGE.
- Eidsiva. (2023). *Om Eidsiva*. <https://www.eidsiva.no/om-eidsiva/>
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., Skogstad, A. & Keeping, D. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Eviny. (2022a). *Bergen skal bli utslippsfri innen 2030. Sunniva har løsningen*. Eviny. <https://www.eviny.no/nyheter/digital-teknologi-reduserer-klimautslipp>
- Eviny. (2022b). *Eviny bransjevinner på bærekraft*. <https://www.eviny.no/nyheter/eviny-bransjevinner-p%C3%A5-baerekraft>
- Eviny. (2022c). *Konsernoversikt*. Eviny. <https://www.eviny.no/om-eviny/konsernoversikt>
- Eviny. (2022d). *Om Eviny*. Eviny. <https://www.eviny.no/om-eviny>
- Eviny. (2022e). *Øistein foreller hvordan IoT gjør hverdagen vår grønnere og smartere*. Eviny. <https://www.eviny.no/nyheter/tingenes-internett>
- Eviny. (2023a). *Vannkraft i 200 år - historien om Eviny*. <https://www.eviny.no/om-eviny/vannkraft-i-100-ar-historien-om-eviny>



- Eviny. (2023b). *Vår visjon og verdier*. <https://www.eviny.no/om-eviny/visjon-og-verdier>
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I. & Ferreira, F. A. F. (2020). Wearing failure as a path to innovation. *Journal of business research*, 120, 195-202. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.006>
- Foss, N. & Klein, P. (2014). Why Managers Still Matter. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 71-80.
- Freeman, C. & Soete, L. (2004). *The economics of industrial innovation* (3rd. utg.). Thomson.
- Garud, R., Tuertscher, P. & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on Innovation Processes. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 775-819. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.791066>
- Geng, H. (2016). *Internet of Things and Data Analytics Handbook* (1. utg.). New York: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119173601>
- Girard, R. (1990). Innovation and repetition. *SubStance*, 62(62-63), 7-20.
- Goffin, K. & Mitchell, R. (2010). *Innovation Management: Strategy and Implementation using the Pentathlon Framework* (2. utg.). Macmillan Education UK. <https://books.google.no/books?id=IUOSPwAACAAJ>
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1993). Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. *Academy of Management journal*, 36(5), 1052-1081. <https://doi.org/10.5465/256645>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforl.
- Heggernes, T. A. (2020). *Digital forretningsforståelse, fra store data til små biter*. Fagbokforlaget.
- Hennink, M. & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Soc Sci Med*, 292, 114523-114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Høytrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer (Brussels, Belgium)*, 16(2), 143-154. <https://doi.org/10.1177/1024258910364102>
- Høytrup, S. (2012). Employee-Driven Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation. I S. Høytrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz & K. Møller (Red.), *Employee-Driven Innovation: A New Approach* (s. 3-33). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137014764\\_1](https://doi.org/10.1057/9781137014764_1)
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. I. A. & Baer, J. C. (2012). HOW DOES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INFLUENCE ORGANIZATIONAL OUTCOMES? A META-ANALYTIC INVESTIGATION OF MEDIATING MECHANISMS. *Academy of Management journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P. (2015). *Fundamentals of strategy* (3. utg.). Pearson Education Limited.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7. utg.). Pearson Education.
- Jugend, D., Araujo, T. R. d., Pimenta, M. L., Gobbo, J. A. & Hilletoft, P. (2018). The role of cross-functional integration in new product development: differences between incremental and radical innovation projects. *Innovation (North Sydney)*, 20(1), 42-60. <https://doi.org/10.1080/14479338.2017.1364971>
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2018). *RESTART Sustainable Business Model Innovation*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-91971-3>
- Kesting, P. & Parm Ulhøi, J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management decision*, 48(1), 65-84. <https://doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Klingebiel, R. & Rammer, C. (2014). Resource allocation strategy for innovation portfolio management. *Strat. Mgmt. J*, 35(2), 246-268. <https://doi.org/10.1002/smj.2107>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86(7-8), 130.

- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377-400. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:wsi:ijimxx:v:05:y:2001:i:03:n:s1363919601000427>
- Li, G., Hou, Y. & Wu, A. (2017). Fourth Industrial Revolution : Technological Drivers, Impacts and Coping Methods. *Chinese Geographical Science*, 27(4), 626-637. <https://doi.org/10.1007/s11769-017-0890-x>
- Lunde, Å. & Aarekol, M. (2021). BKK blir Eviny. E24. <https://e24.no/energi-og-klima/i/0GLW9M/bkk-blir-eviny>
- Martin, D. & Schouten, J. (2014). Consumption-Driven Market Emergence. *Journal of Consumer Research*, 40, 855-870. <https://doi.org/10.1086/673196>
- Martinsen, Ø. L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G. & Velsand, K. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Gyldendal.
- Meyer, C., Stensaker, I., Bjerke, R. & Haugen, A. C. (2022). *innovasjonskapasitet*. fagbokforlaget.
- Mile, L. (2022a). *Hvem vi er* <https://www.lastmilesolutions.no/hvem-vi-er/>
- Mile, L. (2022b). *LoRa nett*. Last Mile. <https://www.lastmile.no/teknologi/teknologibeskrivelser/lora>
- Nesheim, T. (2022). Agil organisering: Fra utviklingsprosjekter til produktteam. *Magma*, 1-12.
- Nord, J. H., Koohang, A. & Paliszkiwicz, J. (2019). The Internet of Things: Review and theoretical framework. *Expert systems with applications*, 133, 97-108. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.05.014>
- NVE. (2022). *Selskapsmessig og funksjonelt skille* <https://www.nve.no/reguleringsmyndigheten/regulering/nettvirksomhet/selskapsmessig-og-funksjonelt-skille/>
- Nygård, G. (2021). *35 prosent har høyere utdanning*. <https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniva/artikler/35-prosent-har-hoyere-utdanning>
- Osterwalder, A., Smith, A., Clark, T., Pijl, P. v. d. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley.
- Panne, G., Beers, C. & Kleinknecht, A. (2003). Success and Failure of Innovation: A Literature Review. *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 309-337. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000830>
- Perri, S. T., Farrington, T., Johnson, S. & O'Connor, G. C. (2019). Today's Innovation Leaders: In a changing environment, innovation leaders need a wide range of skills to succeed and take varied paths to the role. *Research technology management*, 62(1), 20-29. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1541726>
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Rhaiem, K. & Amara, N. (2021). Learning from innovation failures: a systematic review of the literature and research agenda. *Review of managerial science*, 15(2), 189-234. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00339-2>
- Rowlands, T., Waddell, N. & McKenna, B. (2016). Are We There Yet? A Technique to Determine Theoretical Saturation. *The Journal of computer information systems*, 56(1), 40-47. <https://doi.org/10.1080/08874417.2015.11645799>
- Royakkars, L., Timmer, J., Kool, L. & Van Est, R. (2018). Societal and ethical issues of digitization. *Ethics and Information Technology*, 20(2), 127-142. <https://doi.org/10.1007/s10676-018-9452-x>
- Saebi, T. (2016). *Fremtiden for forretningsmodell - innovasjon i Norge* *Magma*.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. utg.). John Wiley & Sons, Inc.
- Schilling, M. A. (2013). *Strategic management of technological innovation* (4. utg.). McGraw-Hill/Irwin.

- Sharifirad, M. & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & organization development journal*, 33(5), 494-517. <https://doi.org/10.1108/01437731211241274>
- Silkoset, R., Gripsrud, G. & Olsson, U. H. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Skøien, J. & Thoresen, P. (2013). Virksomhetsutvikling i små og mellomstore bedrifter – Veier mot bedre lønnsomhet. *Praktisk økonomi og finans*, 29(3), 40-46. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2013-03-06>
- Smith, D. (2010). *Exploring Innovation*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.no/books?id=15OZAQAACAAJ>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Fagbokforl.
- Sutton, R. I. (2002). The weird rules of creativity. *IEEE engineering management review*, 30(2), 36-36. <https://doi.org/10.1109/EMR.2002.1022420>
- Swan, K. S. s., Zou, S. & Swan, K. S. (2012). *Interdisciplinary Approaches to Product Design, Innovation, and Branding in International Marketing: Creative Research on Branding, Product Design/Innovation, and Strategic Thought/Social Entrepreneurship*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative science quarterly*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.2307/2391646>
- Tidd, J. & Bessant, J. (2018). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (Sixth Edition. utg.). Wiley.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Townsend, W. (2010). Innovation and the value of failure. *International Journal of Innovation Management and Marketing Research*, 3(1), 75-84.
- Trott, P. (2016). *Innovation Management and New Product Development* (6th. utg.). Pearson Education UK.
- Viki, T., Toma, D. & Gons, E. (2017). *The corporate startup : how established companies can develop successful innovation ecosystems*. Vakmedianet.
- Yang, G. (2022). An Overview of Current Solutions for Privacy in the Internet of Things. *Front Artif Intell*, 5, 812732-812732. <https://doi.org/10.3389/frai.2022.812732>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (6. utg.). SAGE.
- Yoon, S. W. & Park, J. G. (2023). Employee's intention to share knowledge: the impacts of learning organization culture and learning goal orientation. *International journal of manpower*, 44(2), 231-246. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0004>
- Zeng, M. A., Dennstedt, B. & Koller, H. (2016). Democratizing Journalism - How User-Generated Content and User Communities Affect Publishers' Business Models. *Creativity and Innovation Management*, 25(4), 536-551. <https://doi.org/10.1111/caim.12199>

## 7.0 Vedlegg

### 7.1 Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

##### ***Innovasjon i etablerte virksomheter***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsyn i dine erfaringer knyttet til innovasjonsprosjekt hos Eviny Digital AS. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi er to studenter ved Høgskulen på Vestlandet, fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap som skriver masteroppgaven i Innovasjon og ledelse vår 2023. Vi har som formål å undersøke «*Hvordan jobber etablerte virksomheter med innovasjonsprosjekter?*». Temaer som vil bli berørt innebærer; Innovasjon, prosjekt og etablerte virksomheter. I forbindelse med dette søker vi deltakere som har vært involvert i prosjektet hos Eviny Digital AS som har mulighet til å dele sine erfaringer innenfor disse temaene.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er valgt basert på hvem som har vært involvert i prosjektet hos Eviny Digital AS. Vi kommer til å spørre 15 informanter om å delta. Dette blir de samme som fra fokusgruppene.

Vi har en kontaktperson i Eviny Digital AS som har sendt ut innkalling til en-til-en intervju.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du har mulighet til å delta som informant i forbindelse med masteroppgaven, innebærer det deltakelse via et fysisk en-til-en intervju. Spørsmål under intervjuet vil være begrenset til innovasjonsprosjektet hos Eviny. Varighet av intervjuene vil være på omtrent 1 til 1,5 time. Informasjonen fra intervjuet vil bli brukt i oppgaven for å beskrive deres erfaringer. Det er frivillig å delta og det er mulig å trekke seg underveis. Dette kan gjøres ved å sende en epost eller SMS til kontaktperson, eller muntlig. Deltakerne i fokusgruppe har taushetsplikt ovenfor resten av deltakerne.

#### **Forespørsel om lydopptak av intervjuet**

Vi ønsker å ta opptak av intervjuet for å kunne behandle informasjonen i etterkant i forbindelse med oppgaven. Veileder og masteroppgavens medlemmer vil kunne ha innsyn i hvem som blir intervjuet og eventuelle notater. Det er kun vi som skriver masteroppgaven som skal høre opptakene. Lydopptakene vil lagres lokalt på PC.

#### **Det er frivillig å delta**

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

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Masteroppgaven er anonymisert. Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Dere blir referert til som respondenter med tilhørende tall verdi for å skille informantene.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Opptaket med tilhørende notater vil bli slettet når masterprosjektet anses som avsluttes. Levering 22 mai 2023 hvor ca. tre uker sensurfrist vil forekomme. Masterprosjektet anses som avsluttet 16 juni 2023. Notater hvor personopplysninger eksisterer, og samtykkeerklæring vil bli makulert på samme tidspunkt.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

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

innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

å få slettet personopplysninger om deg

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Veileder ved prosjektet: Jill Merethe Loga ved Høgskulen på Vestlandet

Student: Susann Tonning og Ane Halvorsen

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Jill Merethe Loga  
*Prosjektansvarlig*  
(Forsker/veileder)

Susann Tonning og Ane Halvorsen  
*Eventuelt student*

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Innovasjon i etablerte virksomheter*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et intervju
- å delta i fokusgruppe
- Å bli tatt opptak av ved intervjuet
- Taushetsplikt ved gruppeintervju
- Oppfølgingsspørsmål

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

-----  
(Signatur av deltaker, dato)

## 7.2 Vedlegg 2 Godkjenning fra NSD

08.05.2023, 16:53

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Innovasjon i etablerte virksomheter](#) / Vurdering

### Vurdering av behandling av personopplysninger

<b>Referansenummer</b> 225691	<b>Vurderingstype</b> Standard	<b>Dato</b> 06.02.2023
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

**Prosjekttittel**

Innovasjon i etablerte virksomheter

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for samfunnsvitenskap

**Prosjektansvarlig**

Jill Merethe Loga

**Student**

Susann Tønning

**Prosjektperiode**

26.09.2022 - 16.06.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 16.06.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

**DELE PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Du må dele prosjektet med prosjektansvarlig, det vil si din veileder på nytt siden din vedkommende ikke har svart innen fristen på en uke. Velg "Del prosjekt" øverst i meldeskjemaet.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## 7.3 Vedlegg 3 Intervjuguide

Innledning	Kommentarer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hils og takke informanten for å stille opp</li> <li>• Intervjuer som har hovedansvar informerer om formål med oppgaven</li> <li>• Intervjuer avklarer tillatelse for lydopptak og transkribering for sitater</li> <li>• Intervjuer informerer om konfidensialitet og anonymitet</li> <li>• Informant skriver under på informasjonsskriv og samtykkeerklæring som har blitt tilsendt informant på forhånd</li> <li>• Intervjuer informerer om at intervjuene vil ta ca. 60 minutter</li> <li>• Intervjuer spør om informant har noen spørsmål</li> <li>• Starte lydopptak</li> </ul>	
Bakgrunn / Innledningsspørsmål	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilken stilling hadde du da IoT arbeidet startet og hvilken stilling har du nå? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvilken seksjon jobber du i?</li> </ul> </li> <li>• Hvor lenge har du vært ansatt hos Eviny?</li> </ul>	
Organisasjon	Kommentarer
<p><b>Organisasjonsstruktur/organisering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du fortelle om hvordan Digital er organisert og strukturert? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan påvirker strukturen arbeidet ditt?</li> <li>○ Samhandling med andre divisjoner</li> <li>○ Tverrfaglighet</li> <li>○ Beslutningsmakt/hierarki</li> </ul> </li> <li>• Hva gjør dere for å følge med på omgivelsene? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Konkurransedyktig, relevant, teknologi</li> </ul> </li> <li>• Dere er jo en kompetansebedrift, hvordan føler du det påvirker hva dere er god på og hva dere trenger å forbedre?</li> </ul> <p><b>Organisasjonskultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan opplever du kulturen i Digital?</li> <li>• Hvordan opplever du innovasjonskulturen? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan blir medarbeidere inkludert?</li> <li>○ Myndiggjøring og autonomi</li> </ul> </li> <li>• Hvordan føler du kulturen for å feile er hos dere? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Er det lov å feile?</li> <li>○ Hvordan blir dette mottatt? (Åpent/lukket)</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Læring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilken rolle føler du at du har på jobb?</li> <li>• Hvordan føler du at din personlige mestring og utvikling er i bedriften?</li> <li>• Hvordan er gruppelæring hos dere? (team) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Føler du at teamet sammen oppnår større læring?</li> </ul> </li> </ul>	
Ledelse	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem opplever du har vært ledelsen av IoT? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tillitsforhold</li> </ul> </li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du fortelle om hvordan ledelsen har vært av IoT? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beslutningsmakt</li> <li>○ Tydelighet</li> <li>○ Rammer</li> <li>○ Involvering</li> </ul> </li> <li>• Har ledelsen hatt klare forventninger knyttet til hva som forventes av IoT og resultatet? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan?</li> </ul> </li> <li>• Hvem hadde hovedansvaret for IoT?</li> <li>• Hvordan har delegering av arbeidet i IoT vært?</li> </ul>	
<b>Innovasjonsprosessen</b>	
<p><b>Oppstartsfasen / idegenerering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilken rolle har du hatt ved IoT? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Involvert, team</li> </ul> </li> <li>• Har dere en spesifikk modell når dere går i gang med prosjekter / satsinger? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strategi, mal, prosjektmetodikk</li> <li>○ Andre maler / prosjektmetodikk</li> <li>○ Maler til en innovasjonsprosess</li> <li>○ Hadde dere det ved IoT?</li> </ul> </li> <li>• Hva synes du om satsingen? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvilke rammer hadde dere?</li> </ul> </li> <li>• Kan du fortelle litt om hvordan organiseringen av IoT har vært? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Konsulenter</li> <li>○ Ressursallokering</li> <li>○ Tverrfaglighet</li> <li>○ Beslutningsmyndighet</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Tohendighet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kombinerte du daglig drift med IoT?</li> <li>• Er det noen andre i Eviny som du ser for deg kunne hatt prosjektet?</li> </ul> <p><b>Utviklingsfasen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva var barrierene/utfordringene ved IoT?</li> <li>• Har du vært involvert i valg som har blitt tatt?</li> <li>• Hvordan var ditt eierskap til satsingen?</li> <li>• Har du hatt makt til å ta beslutninger på egen hånd? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desentralisering</li> <li>○ Autonomi</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Stiavhengighet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Når dere har tatt valg i prosjektet har det vært muligheter for å gjøre om på valget på et senere tidspunkt? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan har dette påvirket satsingens utvikling?</li> <li>○ Har dere følt dere låst når en beslutning er blitt tatt? Isåfall hvorfor?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Åpen innovasjon / lukket</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke interne kompetanse har dere brukt på denne satsingen og hva har dere trengt utenfra?</li> <li>• Hva synes du om partnerskapet med LMS? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva var barrierene?</li> </ul> </li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva var suksessfullt med partnerskapet?</li> <li>○ Var det tillit mellom dere og LMS?</li> <li>• Mener du at intern kompetanse kunne blitt brukt mer? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan og hvorfor?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Implementeringsfasen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplever du at dere kom til implementeringsfasen? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ hvorfor, hvorfor ikke?</li> </ul> </li> <li>• Hva synes du har vært vellykket med IoT? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva har dere fått til?</li> </ul> </li> <li>• Hva synes du har vært mislykket med IoT?</li> </ul> <p><b>Avslutning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har du lært noe av prosjektet? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva har du lært? personlig kompetanse, organisasjonsnivå,</li> <li>○ Har du lært noe om deg selv / personlige egenskaper?</li> </ul> </li> <li>• Hvordan tar du med deg læring videre fra prosjektet?</li> </ul>	
<b>Oppsummering</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har du noe mer du vil tilføye som vi ikke har snakket om?</li> <li>• Har du forslag til andre vi bør snakke med?</li> <li>• Er det greit at vi tar kontakt for oppfølgingsspørsmål om noe er uklart?</li> </ul> <p>Avslutter opptak. Sier takk for intervjuet og tiden deres. Opplyser om prosessen videre.</p>	