

Ressurser for sirkulær forretningsmodellinnovasjon

En casestudie fra tjenestesektoren

FRANCISCA SLINNING

VEILEDER

Tor Helge Aas

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for Handelshøyskolen
Institutt for Arbeidsliv og Innovasjon

Master

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med masterstudiet Innovasjon og Kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder våren 2023. Oppgaven er skrevet ved Handelshøyskolen ved UiA, ved institutt for arbeidsliv og innovasjon. Arbeidet med oppgaven har vært både spennende og utfordrende.

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har jeg forsket på en casebedrift i tjenestesektoren, og sett på hvilke ressurser som er nødvendige for sirkulær forretningsmodellinnovasjon. Casebedriften er et stort forsikringselskap: If Skadeforsikring. Jeg har fått intervjuet mange spennende informanter om arbeidet de gjør i selskapet, og analysert hvilke ressurser selskapet bruker i ulike deler av innovasjonsprosessene som har et sirkulært fokus. Forskningen har gitt meg mye innsikt i et spennende og veldig aktuelt fagområde, som jeg vil ta med meg videre i arbeidslivet.

Jeg vil utnevne en stor takk til alle informantene hos If Skadeforsikring som har bidratt med sin tid og kunnskap om arbeidet sitt. Jeg håper studien kan bidra til å gi bedrifter i tjenestesektoren et mer bevisst forhold til hvordan de aktivt kan bruke ressurser for å skape sirkulær forretningsmodellinnovasjon. Jeg vil takke Universitetet i Agder, og min veileder Tor Helge Aas for gode råd og tilbakemeldinger gjennom semesteret. En stor takk rettes også til lederen på jobben min, for forståelse og tilrettelegging. Jeg vil spesielt takke kjæresten min, familien min, og gode venner for alle oppmuntringer og gode råd som dere har gitt meg gjennom dette semesteret.

Grimstad, juni 2023

Francisca Slinning

Nøkkelord: Sustainability oriented innovation, Sustainable business model innovation, Circular economy, Circular business model, Circular business model innovation, CBMI.

Sammendrag

Denne studien tar for seg en casebedrift fra tjenestesektoren for å forske på hvilke ressurser som er nødvendige for å drive med sirkulær forretningsmodellinnovasjon. Det er lite forskning på dette området i forkant av denne studien, da CBMI-litteraturen hittil har fokusert på innovasjonsprosessen i vareproduserende sektor. Det er en del ulikheter mellom tjenestesektoren og vareproduserende sektor. Kunnskapshullet som denne studien adresserer, er derfor at det er få studier som sier noe om CBMI-ressurser i tjenesteinnovasjon. På bakgrunn av dette, vil studien ta for seg hvilke ressurser som benyttes i ulike stadier av CBMI-prosessen i en tjenestebedriftskontekst.

Funnene fra empirien peker mot en rekke ulike ressurser som må være delaktige i prosessen for at bedriften skal kunne lykkes med CBMI. Hovedfunnene i studien er at en sentral intellektuell ressurs er kunnskap. Det gjelder både internt i bedriftens avdelinger, eksternt blant partnere, eksterne aktører og blant kunder. Videre er den mest sentrale organisasjonelle ressursen, kontrollmekanismer. Denne fungerer ved at interne avdelinger kontrollerer at partnere følger avtaler, i tillegg til at reglene i ulike bransjer utgjør en ytre kontrollmekanisme. Til slutt er den sentrale fysiske ressursen i tjenestebedriften avtaler med partnere, som åpner for tilgang til utstyr, maskiner og teknologi. Behovet for fysiske ressurser kan muligens endres i fremtiden ved hjelp av teknologisk innovasjon. I tillegg viser det et behov for videre forskning på nye løsninger som dette.

Det er en rekke likheter, men også ulikheter, mellom hvilke ressurser som er sentrale i tjenestebedriften, i NSD-litteraturen og CBMI-litteraturen fra prosessindustrien. Funn fra tjenestebedriften og akademia, peker på at det er mangler på kunnskap om CBMI i tjenestebedriften. Det er behov for mer kunnskap både blant bedrifter, eksterne aktører, kunder og i akademia. I tillegg er det behov for en endring og mer tilrettelegging i samfunnet, for at tjenestebedrifter skal kunne lykkes med CBMI. Denne studien legger et grunnlag for videre forskning på CBMI blant tjenestebedrifter. Videre forskning kan anvende studien til å sammenlikne funnene med sine studier, og på den måten bygge sterkere teori om CBMI i tjenestebedriftskontekst.

Abstract

This study examines a case company from the service sector to investigate the resources necessary for circular business model innovation (CBMI). There is limited research in this area prior to this study, as CBMI literature primarily has focused on the innovation process in the manufacturing sector. There are differences between the service sector and the manufacturing sector. The knowledge gap addressed by this study is therefore the lack of research on CBMI-innovation resources in service innovation. Therefore, the study examines the resources used in different stages of the CBMI process in a service company context.

The findings from the empirical data point to various resources that need to be involved in the process for the company to succeed with CBMI. The main findings of the study indicate that a central intellectual resource is knowledge. This applies both internally within the company's departments, externally among partners, external actors, and customers. Furthermore, the most central organizational resource is control mechanisms. This functions by internal departments ensuring that partners comply with agreements, in addition to industry rules serving as an external control mechanism. Finally, the central physical resource in the service company is agreements with partners, which provide access to equipment, machinery, and technology. The need for physical resources may potentially change in the future with the help of technological innovation. In addition, it shows a need for further research into new solutions like this.

There are similarities, but also differences, between the resources that are central to the service company and NSD-literature and CBMI-literature from the process industry. Academic and empirical findings indicate a lack of knowledge regarding CBMI in the service sector. There is a need for more knowledge among companies, external actors, customers, and academia on the topic. Furthermore, there is a need for societal change and facilitation for service companies to succeed with CBMI. This study lays the groundwork for further research among CBMI in service companies. Future research can use this study to compare findings with their own studies, thereby building stronger theory on CBMI in the service industry context.

Innholdsfortegnelse

Forord	0
Sammendrag	1
Abstract.....	2
1.0 Innledning	5
2.0 Teori	8
2.1 <i>Forretningsmodell</i>	8
2.2 <i>Bærekraftig forretningsmodellinnovasjon</i>	9
2.3 <i>Sirkulær forretningsmodell</i>	10
2.4 <i>Sirkulær forretningsmodellinnovasjon</i>	13
2.5 <i>Kunnskapshull</i>	15
2.6 <i>Teoretisk rammeverk</i>	17
2.6.1 <i>Ressursorientert praksis</i>	17
2.6.2 <i>Proessorientert praksis</i>	18
3.0 Metode.....	21
3.1 <i>Forskningsdesign</i>	21
3.2 <i>Utvalg</i>	22
3.3 <i>Datainnsamling</i>	26
3.4 <i>Dataanalyse</i>	28
4.0 Funn	30
4.1 <i>Ressurser i design- og analysestadiet</i>	30
4.1.1 <i>Intellektuelle ressurser i design- og analysestadiet</i>	30
4.1.2 <i>Organisatoriske ressurser i design- og analysestadiet</i>	35
4.1.3 <i>Fysiske ressurser i design- og analysestadiet</i>	37
4.2 <i>Ressurser i utviklingsstadiet</i>	38
4.2.1 <i>Intellektuelle ressurser i utviklingsstadiet</i>	38
4.2.2 <i>Organisatoriske ressurser i utviklingsstadiet</i>	40
4.2.3 <i>Fysiske ressurser i utviklingsstadiet</i>	41
4.3 <i>Ressurser i lanseringsstadiet</i>	43
4.3.1 <i>Intellektuelle ressurser i lanseringsstadiet</i>	44
4.3.2 <i>Organisatoriske ressurser i lanseringsstadiet</i>	46
4.3.3 <i>Fysiske ressurser i lanseringsstadiet</i>	50
5.0 Drøfting	55
5.1 <i>Ressurser i design- og analysestadiet</i>	55
5.1.1 <i>Intellektuelle ressurser i design- og analysestadiet</i>	55
5.1.2 <i>Organisatoriske ressurser i design- og analysestadiet</i>	57
5.1.3 <i>Fysiske ressurser i design- og analysestadiet</i>	58
5.2 <i>Ressurser i utviklingsstadiet</i>	61
5.2.1 <i>Intellektuelle ressurser i utviklingsstadiet</i>	61
5.2.2 <i>Organisatoriske ressurser i utviklingsstadiet</i>	63
5.2.3 <i>Fysiske ressurser i utviklingsstadiet</i>	64

<i>5.3 Ressurser i lanseringsstadiet</i>	66
5.3.1 Intellektuelle ressurser i lanseringsstadiet	66
5.3.2 Organisatoriske ressurser i lanseringsstadiet	67
5.3.3 Fysiske ressurser i lanseringsstadiet	69
<i>5.4 Validitet, reliabilitet & generaliserbarhet</i>	73
<i>5.5 Styrker og svakheter ved studien</i>	74
<i>5.6 Praktiske implikasjoner</i>	76
6.0 Konklusjon	77
Referanseliste	79

Figurer

Figur 1: Hentet fra Geissdoerfer et al. (2018, s. 406).	s. 11
Figur 2: Teoretisk rammeverk basert på rammeverket til Froehle & Roth (2007).	s. 20
Figur 3: Konseptualisering av funn basert på studiens rammeverk.	s. 73

Tabeller

Tabell 1: Informantenes nummer, nivå og rolle.	s. 23
Tabell 2: Oversikt over sekundærdata.	s. 25
Tabell 3: Rammeverk for intervju spørsmål.	s. 28
Tabell 4: Oversikt over fargekoding for analyse, med kategori og underkategori.	s. 29
Tabell 5: Oppsummering av funn fra primær- og sekundærkilder i henhold til teorien.	s. 53

1.0 Innledning

Bærekraftsspørsmål øker bekymringer i samfunnet (Rockström et al., 2009), som fører til at produkt- og tjenestebedrifter oppfordres til å utvikle sine tilbud for å imøtekomme kravene (Gunasekaran & Spalanzani, 2012). I dagens samfunn blir ikke bærekraft lenger ansett som en kostnad, men heller som en nøkkeldriver for innovasjon og forretningsutvikling i næringslivet (Nidumolu et al., 2009). Tjenesteinnovasjon har i de siste årene i økende grad blitt ansett av beslutningstakere og akademikere som en ny og lovende strategi for bærekraft (Enquist et al., 2015). Å bruke tjenestelogikk er avgjørende når flere interessenter samskaper verdi, samtidig som de oppnår bærekraft (Saviano et al., 2017). På denne måten kan bedrifter utvikle nye tjenester for å nå de bærekraftige utviklingsmålene definert i FN's 2030 Agenda (Calabrese et al., 2018).

Mellom 1990 og 2014 opplevde tjenestesektoren en markant økning i energiforbruk (30 %), som var større enn økningen i noen annen sektor, ifølge Heyes et al. (2017). Økningen i forbruket av ressurser i form av materialer, energi og klimagassutslippene har ført til at tjenestesektoren i dag står for over 5 % av de samlede klimagassutslippene i EU. Dette indikerer at tjenestevirkosomhetene har mye potensiale til å spille en viktig rolle i å forbedre ressursutnyttelsen og redusere klimaendringer (Heyes et al., 2017). Johannsdottir, (2014). mener at utviklingen av sirkulære forretningsmodeller i tjenesteorienterte bedrifter, kan spille en avgjørende rolle for deres ressurseffektivitet og bærekraftige ytelse. På samme måte kan tjenesteleverandørers bruk av bærekraftige teknologier, bidra til å oppnå nasjonale og globale miljø- og klimamål (Johannsdottir et al., 2014).

Det materielle fotavtrykket globalt har økt med 70 prosent fra 2000 til 2017 (FN, u.å.). FN's 12. bærekraftsmål handler om ansvarlig forbruk og produksjon, og innebærer å minske ressursbruk, miljødeleggelse og klimautslipp. Forbruket er størst i de rikeste landene, som derfor får et større ansvar for å bidra til endringene. For å klare å løse utfordringene er det ifølge FN nødvendig med en politikk som bidrar til forbruk og produksjon som ikke skader naturen, tilrettelegging for resirkulering, og sørge for at det er mer lønnsomt å reparere enn å kjøpe nye produkter og materialer (FN, u.å.).

For å bidra til en mer bærekraftig utvikling enn dagens lineære økonomi, kan konseptet sirkulær økonomi (CE) i større grad tas i bruk (Adams et al., 2016; Geissdoerfer et al., 2018). En sirkulær økonomi er kjennetegnet som restorativ og regenerativ i design, og har som mål å maksimere verdien og nytten av produkter, komponenter og materialer ved å opprettholde dem i kretsløpene for så lenge som mulig (Ellen MacArthur Foundation, 2012). Dette kan oppnås med aktiviteter som reduserer, gjenbraker og resirkulerer materialer gjennom hele produksjons-, distribusjons- og forbrukssystemet (Guldmann & Huulgaard, 2020). For å lykkes med dette må tjenester og produkter designes for langvarig bruk, samtidig som det må være enklere å vedlikeholde og oppgradere de (NHO, u.å.).

Det kreves at bedrifter endrer sin operative praksis for å oppnå en slik regenerativ sirkulær økonomi (Bocken et al., 2016). En måte å oppnå dette på, er ved å ta i bruk sirkulære forretningsmodeller (CBM) (Guldmann & Huulgaard, 2020). En utfordring er at implementering av sirkulær økonomi og overgangen til CBMer fremdeles underutforsket. Santa-Maria et al. (2021) mener også at er CBMI forsket på i svært liten grad, til tross for at det er et svært viktig felt. Resultatet av dette er at det mangler operative rammeverk og kunnskap om innovasjonsprosesser knyttet til CBMI (Urbinati et al., 2017). Dette fører til at implementering av CBMer blir forsinket (Linder & Williander, 2017) og dermed blir transformasjonen til en bærekraftig fremtid også utsatt (Boons et al., 2013). Å identifisere hvilke faktorer som bidrar til CBMI-aktiviteter i bedrifter er derfor et viktig steg. Denne kunnskapen vil kunne styrke selskaper, beslutningstakere og forskere for å finne løsninger som kan bidra til implementering av CBMer i flere bedrifter (Guldmann & Huulgaard, 2020).

Det er det fremdeles en betydelig mangel på eksplisitt forskning på forbindelsen mellom tjenesteinnovasjon og bærekraft, til tross for at det er etterspurt av både akademiske miljøer og næringslivet (Saviano et al., 2017; Calabrese et al., 2018). Eksisterende studier mangler en bred og helhetlig tilnærming til bærekraft i tjenesteinnovasjon, selv om de har introdusert konsepter og begreper (Carrillo-Hermosilla et al., 2010; Adams et al., 2012; Franceschini et al., 2016). Det er spesielt lite litteratur om hvordan CBMI prosesser kan ledes i bedrifter i tjenestesektoren (Calabrese et al., 2018), som for eksempel i forsikringsbransjen, som casebedriften er i.

Utgangspunktet for oppgavens tema er derfor sirkulær forretningsmodellinnovasjon, og hvilke ressurser som bidrar i de ulike stadiene av CBMI-prosessen. Dette skaper grunnlaget for oppgavens forskningsspørsmål:

Hvilke ressurser benyttes i ulike stadier av CBMI-prosessen i en tjenestebedriftskontekst?

Ved å gjennomføre dybdeintervju med informanter om virksomhetens CBMI-arbeid i casebedriften, søker oppgaven svar for å til slutt kunne besvare forskningsspørsmålet. Målet med å anvende denne metoden er å innhente informasjon som er aktuell, og som bidrar til å øke forståelsen omkring temaet. Hensikten med denne forskningen er å drøfte hvordan et selskap i tjenestesektoren, jobber for å innovere sine sirkulære tjenester, og hvilke ressurser som er med i de ulike delene av denne prosessen.

Oppgaven er delt inn i seks kapitler: Innledning, teori, metode, funn, drøfting og konklusjon. Teorikapittelet vil belyse teori fra eksisterende forskning og danne et teoretisk grunnlag for å gjøre studien. I metodekapittelet vil valg av metode, samt hvorfor og hvordan studien er gjennomført, forklares. I funnkapittelet vil casebedriften og funn fra denne, presenteres. Drøftingskapittelet vil ta for seg oppgavens funn fra CBMI i tjenestesektoren, og diskutere disse opp mot det teoretiske rammeverket, NSD-litteraturen, og CBMI-litteraturen fra prosessbedrifter, for å finne svar på forskningsspørsmålet. Oppgavens siste kapittel konklusjonen, vil forsøke å besvare forskningsspørsmålet, samt komme med forslag til videre forskning.

2.0 Teori

Teorikapitlet vil ta for seg forretningsmodeller, bærekraftig innovasjon, bærekraftige forretningsmodeller, bærekraftig forretningsmodellinnovasjon, sirkulær økonomi, sirkulære forretningsmodeller, og sirkulær forretningsmodellinnovasjon. Kapitlet vil forklare firetrinnsmodellen til Froehle & Roth (2007) med stegene i prosessorientert og ressursorientert new service development (NSD)-praksis. Til slutt presenteres rammeverket som vil benyttes i studien.

2.1 Forretningsmodell

Forretningsmodeller (forkortes BM for business models) kan forklare hvordan selskaper driver virksomheten (Richardson, 2008), og noen fremstår som en blåkopi av selskapets underliggende forretningslogikk (Osterwalder og Pigneur, 2010; Teece, 2010). En forretningsmodell består av tre grunnleggende komponenter: (1) *Verdiforslag - hva selskapet tilbyr kundene* (Richardson, 2008, s. 138) i produkt- eller tjenestetilbudet. (2) *Verdiskaping og leveringsystem - hvordan selskapet genererer og leverer verdien til sine kunder, som er kilden til dens konkurransefordeler* (Richardson, 2008, s. 138). Det skjer gjennom forretningsressurser og evner, verdikjede, aktivitetssystemer, forretningsprosesser, leverandører, partnere og kunder (Richardson, 2008, s. 138). (3) *Verdifangstsystemet - hvordan firmaet genererer inntekt og overskudd* (Richardson, 2008, s. 138). Den tradisjonelle, lineære forretningsmodellen skaper økonomisk verdi, for aktørene i verdikjeden: partnere, leverandører og kunder (Amit & Zott, 2010) og bruker åpne ressursløyper. Der blir råmaterialene utvinnet, bearbeidet til ferdige produkter, konsumert og deretter blir til avfall (Guldmann & Huulgaard, 2020).

I de siste årene har det skjedd en utvikling i den globale økonomien som påvirker forholdet mellom kunde og leverandør. Utviklingen har primært vært forårsaket av nye teknologier og globale handelsregimer (Teece, 2010). Endringene vises spesielt i form av flere valgmuligheter, bedre oversikt over tilbud, og en større variasjon i kundebehov. Dette tvinger selskaper til å revurdere sin verdiskapingsstrategi, som innebærer måten de løser kundenes behov og fanger verdi, som kan være ved å tilby nye produkter eller tjenester. På bakgrunn av disse faktorene har forretningsmodeller stor strategisk betydning for dagens bedrifter, og kan bidra til å skape konkurransefortrinn (Teece, 2010).

2.2 Bærekraftig forretningsmodellinnovasjon

Fokuset på bærekraftig innovasjon økte da Elkington (1997) utviklet Triple Bottom Line (TBL). TBL oppfordrer selskapers beslutningstaking til å ta ansvar for miljømessige, sosiale og økonomiske dimensjoner (Adams et al, 2016). Bærekraftig innovasjon (SOI: Sustainability-oriented innovation) handler om å gjøre endringer i bedriftens verdier, produkter og prosesser med fokus på å skape og fange verdi innenfor TBL (Adams et al., 2016).

Utvikling av CBMer har vært et fokusområde blant forskere, og de har jobbet med å utforske prinsippene og taksonomiene som beskriver ulike typer CBMer. Babri & Stål (2018) peker på flere forskningsartikler, som en nylig gjennomgang av forskningen gjort av Lüdeke-Freund et al. (2019), som gir et omfattende perspektiv på feltet. De peker også på Tukker (2015), som har undersøkt produkt-tjenestesystemlitteraturen for å skille mellom ulike fokusområder i forretningsmodeller, enten det er produkter, deres bruk eller resultatene de gir. Babri & Stål (2018) forklarer videre at Bocken et al. (2016) har videreutviklet denne forskningen og presentert tre ulike prinsipper for CBMer: innsnevring, nedbremsing og lukking av ressursløyper. En annen tilnærming er presentert av Lüdeke-Freund et al. (2019), «som har benyttet seg av morfologisk analyse for å foreslå seks hovedmønstre for CBMer: reparasjon og vedlikehold, gjenbruk og redistribusjon, oppussing og reproduksjon, resirkulering, endring av formål, samt organisk råstoff» (Babri & Stål, 2018, s. 2).

I følge Geissdoerfer et al. (2018) er bærekraftig forretningsmodellinnovasjon (sustainable business model innovation, forkortet SBMI) en kombinasjon av forretningsmodellinnovasjon og bærekrafthensyn. Bærekraftig forretningsmodellinnovasjon blir på samme måte som tradisjonell forretningsmodellinnovasjon ansett som en prosess, bestående av: *Utforskning, justering, forbedring, redesign, revisjon, etablering, utvikling, adopsjon og transformasjon av forretningsmodeller* (Geissdoerfer et al., 2018, s. 406). En bærekraftig forretningsmodell skiller seg fra en tradisjonell, ved at den fanger økonomisk verdi samtidig som den opprettholder eller regenerere sosial, naturlig og økonomisk kapital utover sine egne grenser (Guldmann & Huulgaard, 2020).

Prosesen kan anses som en bærekraftig forretningsmodellinnovasjon dersom den har fokus på:

1. Bærekraftig utvikling ved en redusert negativ miljø- og samfunnspåvirkning, og langsiktige bærekraftige mål blant organisasjonen og interessentene. Alternativt kan fokuset være:
2. Iverksetting av løsninger som fremmer bærekraft gjennom verdiforslag, verdiskapingsaktivitet eller verdifangst (Geissdoerfer et al., 2018). Forretningsmodeller som ønsker driftsoptimalisering, fokuserer på effektivitetsgevinster og skadereduksjon. For å lykkes med bærekraft lønner det seg å benytte innovasjonsprosesser som bedriften allerede har, samt forsøke å redusere antall skader, og unngå å endre på forretningsmodellen (Adams et al., 2015).

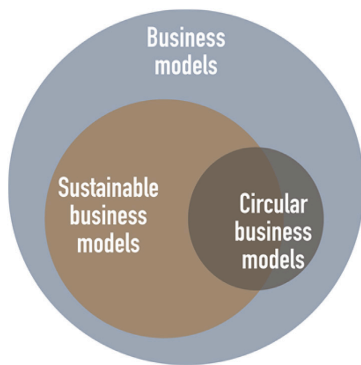
2.3 Sirkulær forretningsmodell

Sirkulær økonomi (forkortet CE for circular economy) er en sirkulær prosess med fornybar energi, der produkter og materialer blir resirkulert, og bidrar til verdiskaping. De 3R-prinsippene er CE sine tre hovedprinsipper (Heshmati, 2017). Sirkulær økonomi forsøker å transformere måten ressurser brukes på, gjennom å erstatte de eksisterende, åpne produksjonssystemene (Su et al., 2013). Innovasjonsprosessen består av enkeltvis, inkrementelle endringer, som ofte er tekniske endringer (Song, 2013). Målet ved å anvende CE er å håndtere voksende utfordringer som ressursknapphet og miljøforringelse (Heshmati, 2017).

Den første av de 3R-prinsippene er reduksjon, som står for å redusere bruken av råvarer og primærenergi, som forbedringer i produksjonseffektiviteten kan bidra til. Det andre 3R-prinsippene er gjenbruk, som innebærer at biprodukter og avfall fra ett steg i produksjonen, brukes inn i et annet steg. Dette steget kan også innebære vedlikehold, reparasjon, teknisk oppgradering, eller en kombinasjon av disse (Heshmati, 2017). I tillegg er målet å holde ressursene så lenge som mulig i en loop av produksjon og bruk, for å generere mer verdi over en lengre tidsperiode (Urbinati et al., 2017), og oppnå materialenes maksimale brukskapasitet. Den tredje av 3R-prinsippene handler om at ressursløyene lukkes ved å resirkulere materialer og produkter etter bruk (Guldmann & Huulgaard, 2020). Her kan jomfruelige materialer byttes ut med brukte materialer (Heshmati, 2017). Materialene kan brukes inn i produksjonssystemet på nytt, på den måten utvide materialutnyttelsesperioden (Guldmann & Huulgaard, 2020).

To sentrale virkemidler som bidrar til å bremse og lukke ressursløyene, er sirkulær produktdesign og sirkulære tjenester (Guldmann & Huulgaard, 2020). En produktdesign som

passer CBM er holdbar og designet for å kunne vedlikeholdes, oppgraderes, repareres, resirkuleres og pusses opp (Ellen MacArthur Foundation, 2012). Sirkulære tjenester kan være oppgraderinger, oppussing av produktene, og leasing- eller returordninger for å sikre at produktene sendes i returner til fabrikanten, når kunden ikke lenger har bruk for materialet eller produktet (Guldmann & Huulgaard, 2020). Geissdoerfer et al. (2020) har laget en oversikt over hvilke ressurser og kompetanser som bedrifter trenger, for å jobbe med CBM-aktivitetene i ressursloopen. Ressursene de trekker frem bidrar innenfor de ulike kategoriene resirkulering, utvidelse, intensivering og dematerialisering (Geissdoerfer et al., 2020). Dette vil studien komme tilbake til i drøftingen. For å visualisere forbindelsen mellom bærekraftige forretningsmodeller og sirkulære forretningsmodeller, kan Figur 1 bidra ved å plassere de to kategoriene av BM i forhold til hverandre (Geissdoerfer et al., 2018).



Figur 1: Hentet fra Geissdoerfer et al., (2018, s. 406).

CBM-aktiviteter må ikke nødvendigvis drives av firmaet selv, og ofte brukes et partnerselskap fra nettverket til dette. Metodene for å smale ressursløyper kan ikke gjennomføres av CBMer alene (Guldmann & Huulgaard, 2020). Med utgangspunkt i Richardson (2008), foreslår Guldmann og Huulgaard (2020) å integrere bremse- og avslutningsstrategier i selskaper. Det gjøres ved å legge til en verdirekreasjonskomponent, en omleveringskomponent og en verdigjenvinningskomponent inn i den eksisterende forretningsmodellen. Denne tilnærmingen gir muligheten til å utvide sitt verditilbud i tillegg til den eksisterende forretningsmodellen som selskapet har (Guldmann & Huulgaard, 2020).

Integrasjonen av verdi-rekreasjon, omlevering og gjenfangstaktiviteter i virksomhetsmodellen kan føre til et utvidet verdiforslag. Dette kan manifestere seg på ulike måter, for eksempel ved å tilby lengre produktlevetid med høyere teknisk funksjonalitet, reduserte totale livssyklus kostnader for kundene, eller mer appell til mer bærekraftige produkter (Bocken et al.,

2016). I tillegg kan lavere priser på reparerte eller gjenbrukte produkter, reduserte priser ved bruk av resirkulerte materialer, lavere oppstartskostnader ved leasing, samt økonomiske fordeler ved returnering av produkt til produsent (Guldmann & Huulgaard, 2020).

Yang et al. (2018) skriver at overgangen til mer sirkulære løsninger i forsyningskjeden krever både innovasjon innen produkter, prosesser og teknologi. I tillegg kreves en forretningsmodellinnovasjon for å implementere nye resirkuleringssystemer for brukte produkter. Oppnåelse av sirkulære forsyningskjeder krever samarbeid på tvers av organisasjoner i ulike sektorer og interessenter, både innenfor og utenfor forsyningskjeden. Endringer i et selskaps forretningsmodell vil føre til ringvirkninger for virksomhetsaktivitetene til andre organisasjoner i selskapets leverandørkjeder (Yang et al., 2018).

Transformasjon handler om kontinuerlig fornyelse av organisasjonens evner for å støtte implementeringen av konsepter fra sirkulære forretningsmodeller (Van Eechoud & Ganzaroli, 2023). En måte å transformere organisasjonen på kan være ved å etablere desentraliserte innovasjonsteam med fokus på bærekraft, som kan stimulere til innovasjon av sirkulære forretningsmodeller på tvers av forskjellige avdelinger (Inigo et al., 2017). Dette kan gjøre selskapet mer motstandsdyktig mot fremtidige endringer og bidra til å bygge en bærekraftsorientert kunnskap og kultur internt. I tillegg kan selskaper ha separate budsjetter og incentivordninger til bærekraftinitiativer (Van Eechoud & Ganzaroli, 2023).

Noen forskere hevder at CE kan erstatte bærekraftig utvikling, siden bærekraftig utvikling har sine røtter og begrensninger i sine lineære strategier. På denne måten kan den sirkulære tilnærmingen tilby en løsning på bærekraftsvikt (Sauvé et al., 2016). Bærekraftig utvikling krever i stadig høyere grad at forsyningskjeder endres fra å være åpne og lineære, til å bli lukkede og sirkulære (Nasir et al., 2017), hvor gjenbruk, reparasjon og resirkulering utgjør standarden (Yang et al., 2018).

En analyse av sirkulære forretningsmodeller gjennomført av Merli et al. (2018) viser at det er en mangel på sirkulært design og innovative strategier, samt et behov for nytenking i akademien for å omforme forbruk og produksjon. Funn viser at CE er et konsept i utvikling som innebærer løsninger fra flere teorier. I tillegg er CE et nytt sosioøkonomisk paradigme som kan bidra til nye veier mot innovative og bærekraftige produksjonsmåter og forbruk (Merli et al., 2018).

I følge Heshmati (2017) er utfordringer ved CE at det er mangelfull håndheving av lover, dårlig ledelse innen CE og mangel på offentlig bevissthet. I tillegg er det er svake økonomiske insentiver. Attpåtil er det mangler på avansert teknologi, standardiserte målinger, mål og datakvalitet. For at CE skal kunne anvendes som en utviklingsstrategi er det nødvendig å iverksette en mer tilpasset politikk og økonomiske insentiver som kan bidra til dette. Dersom samfunnet lykkes med dette vil CE kunne bidra med en unik strategi til avfallsreduksjon, energisparing, arealforvaltning, integrert vannressursforvaltning og unngåelse av ressursutarming (Heshmati, 2017).

2.4 Sirkulær forretningsmodellinnovasjon

CBMI (circular business model innovation, forkortet CBMI) kan foregå i et modent selskap eller i et oppstartsselskap, og innebære å skape helt nye forretningsmodeller, eller innovasjoner i et nytt forretningsområde. Hovedpoenget er at det skapes, leveres og fanges verdi på nye måter (Guldmann & Huulgaard, 2020). Mange bedrifter mangler verktøy og etablerte forretningsprosesser for å håndtere kompleksiteten i CBMI (Chesbrough, 2010). CBMI krever en betydelig endring i bedriftens eksisterende verdiskapingslogikk, styringsstruktur og ressursallokering, og det kreves et paradigmeskifte fra en lineær til en sirkulær økonomisk forståelse (Guldmann & Huulgaard, 2020).

CBMI innebærer ofte involvering av flere interessenter enn lineære BMer (Guldmann & Huulgaard, 2020). På grunn av CBMer sin systemiske natur, kreves det samarbeid og samutvikling med nye eller eksisterende partnere (Bocken et al., 2018; Geissdoerfer et al., 2018). I tillegg kreves samutvikling og samarbeid på tvers av flere avdelinger som produktutvikling, produksjon, salg, ettersalg og service, for å kunne utvikle CBMer som er levedyktige (Guldmann & Huulgaard, 2020).

CBMI-prosessen kan variere avhengig av fokusområdet til selskapet. Prosessen kan starte med en diskusjon om CBM kan ha relevans for selskapet, og utvikle seg til en CBMI-prosess som er handlingsorientert og transformerer den nåværende BM-en radikalt (Guldmann & Huulgaard, 2020). Uavhengig av selskapets fokus, er det viktig å håndtere den komplekse naturen til CBMI-prosessen på en effektiv måte. En vellykket tilnærming til CBMI-prosessen

involverer både intern og ekstern eksperimentering (Bocken et al., 2018). Eksperimentering gir selskapet muligheten til å utforske en rekke ulike alternativer for verdiskaping, levering og verdifangning. Gjennom eksperimenter kan selskapet identifisere nye måter å skape verdi for kundene sine på og dermed tilby dem et utvidet verditilbud. Et eksempel på intern eksperimentering er kartlegging av forretningsmodellideer og diskusjoner om potensialet og utfordringer knyttet til ideene (Guldmann & Huulgaard, 2020).

Eksperimentering sammen med eksterne aktører kan ifølge Bocken et al. (2018) omfatte aktiviteter som kundeintervjuer og testing og utvikling av en prototype sammen med en partner som selskapet stoler på. Tilbakemeldinger og erfaringer fra eksterne ressurser kan gi selskapet verdifull innsikt, som kan bidra til forståelse av hva som fungerer og ikke i en spesifikk kontekst (Bocken et al., 2018). Det åpner opp for justeringer og forbedringer i BM basert på de innsiktene som er oppnådd (Guldmann og Huulgaard, 2020). Den nøyaktige CBMI-prosessen vil variere avhengig av den spesifikke bedriftskonteksten. Likevel fremkommer det ofte et åpent søk i prosessen, etter forretningsmuligheter, generering av flere ideer for CBM, samt utforskning og utvikling av noen av disse ideene gjennom eksperimenter for å teste deres levedyktighet og realiserbarhet (Bocken et al., 2018; Guldmann & Huulgaard, 2020). En utfordring som ofte oppstår i CBMI, er at implementering av CBM bringer med seg betydelige utfordringer. Dette er spesielt når selskaper skal proaktivt vurdere de kritiske forutsetningene for BM. Dette øker usikkerheten og dermed også investeringsrisikoen (Yang et al., 2018).

Santa-Maria et al. (2021) gjorde en studie om ressurser blant bedrifter i produksjonssektoren som jobber med CBMI. Forskeren fant at alle faktorene og ressurstypene som hun inkluderte i studien, var til stede i ulik grad i de ulike produksjonsbedriftene. Ressursene som studien tok for seg var: *Aktiviteter, organisatoriske evner og ressurser, topplederrolle, eksperimentering og organisasjonslæring, støtteverktøy og rammeverk, organisatorisk endringsledelse, samarbeid, samskaping og økosystemorkestrering* (Santa-Maria et al., 2021, s. 883). I slutten av hvert delkapittel om ressurser i tjenestebedriften, vil jeg gå nærmere inn på hver av ressursene som var til stede i produksjonsbedriften. På den måten vil jeg sammenlikne og drøfte hvilke ressurser som tjenestebedriften og de vareproduserende bedriftene har til felles eller som skiller dem.

2.5 Kunnskapshull

Guldmann og Huulgaard (2020) påpeker to betydelige hull i litteraturen om CBMI. For det første har det blitt observert at det er relativt få studier som rapporterer om CBMI, og de som eksisterer, har en tendens til å fokusere på individuelle caser eller noen spesifikke bransjer. I tillegg mangler et generelt et bredere perspektiv basert på empiriske studier på tvers av bransjer og andre kategorier (Guldmann og Huulgaard, 2020). De som forfatterne nevner er disse: Mont et al. (2006) skrev om en ny BM ved leasing og produktreproduksjon av barnevogner. Riisgaard et al. (2016) forsket på lokale sirkler i en sirkulær økonomi, og derunder reparasjon av smarttelefoner i Danmark. Linder & Williander (2017) forsket på iboende usikkerhetsfaktorer ved CBMI, og foreslår at videre forskning kan ta for seg ulike måter å redusere risiko ved CBMI. Cooper (2016) påpeker i sin artikkel at studier i dette emnet er i en tidlig fase, og at det ikke er etablert en standardisert terminologi enda.

Forskningen til Morelli (2017) forsøker å tette et kunnskapshull ved å gjøre en empirisk undersøkelse av implementeringen og skaleringen av CE, spesielt gjennom utforskning av et nettverk av sirkulære gründere som tilbyr tjenester. Forfatteren hevder at dette er nøkkelen til å forstå CE, da en ny økonomi ikke bare er basert på enkeltstående forretningsmodeller eller sirkulære produkter, men i stor grad involverer aktørnettverk og tjenester (Morelli, 2017).

Kirchherr & van Santen (2019) indikerer at det er en mangel på empirisk arbeid innenfor feltet CE. Kun 55% av de undersøkte artiklene er empiriske, mens resten er konseptuelle. Dette tyder på at det er et behov for mer empirisk forskning som kan gi praktisk bevis på hvordan selskaper kan implementere og arbeide med CE. Praktikere er mer interessert i å utvikle konkrete implementeringsstrategier enn teoretiske fremskritt. Kirchherr et al. (2017) er en av de mest siterte CE-artiklene i litteraturen. Artikkelen analyserer 114 CE-definisjoner for deretter å foreslå definisjon nummer 115. for begrepet.

Videre viser observasjonen til Kirchherr & van Santen (2019) at mye av det empiriske arbeidet innen CE er basert på studier med få selskaper (disse studiene kalles small-N studies). Hele 61% av de empiriske artiklene er basert på små-N-studier med mindre enn 10 tilfeller, mens middels-N- studier har 27% og stor-N-studier er mindre vanlige, med så lite som 11%. Selv om små-N-studier kan være relevante for praktikere, har de begrenset ekstern validitet. Selskaper som arbeider med å integrere CE-prinsipper ønsker å vite hva som fungerer i gjennomsnitt, og

det er derfor behov for mer kvantitative, stor-N-studier som kan gi bredere innsikt og generaliserbare funn (Kirchherr & van Santen, 2019).

Kirchherr & van Santen (2019) konstaterer den manglende tilstedeværelsen av råd i CE-litteraturen. Selv om 55% av artiklene inkluderer anbefalinger, er det primært rettet mot forskere (81%), mens bare 20% inneholder råd til bedrifter, og 28% av råd er rettet mot beslutningstakere. Dette tyder på at det vitenskapelige arbeidet i mindre grad gir praktiske råd til utøvere, noe som er etterspurt blant intervjuobjektene til forskerne i deres studie. Kirchherr & van Santen (2019) er overbevist om at disse CE-forskerne kan spille en viktig rolle i overgangen til en mer sirkulær økonomi i fremtiden.

Kirchherr & van Santen (2019) identifiserer at det meste av forskningen innen sirkulær økonomi fokuserer på produksjonsindustrien. Av artiklene med industrielt fokus undersøker hele 95% produksjonssektoren, mens kun 9% av artiklene tar for seg tjenestenæringer. Dette er problematisk, siden tjenestenæringer utgjør en betydelig del av BNP i mange land (70 % i EU). Det er derfor viktig å utvide forskningen for å inkludere flere studier og perspektiver fra tjenestesektoren. Akademikere har i flere år fremhevet at deleøkonomiske forretningsmodeller, slik som bildelingsfirmaet Zipcar, kan være et lovende eksempel på CBM, noe som gjør det enda mer overraskende at så få artikler fokuserer på tjenestenæringer (Kirchherr & van Santen, 2019).

I denne studien anses CBMI som en innovasjonstype, på samme måte som produktinnovasjon er en innovasjonstype. CBMI-litteraturen har fokusert på er CBMI i vareproduserende sektor, og ikke like mye på CBMI i tjenestesektoren. Ettersom det er en del forskjeller mellom tjenestesektoren og vareproduserende sektor (Aas et al., 2015), kan en stille spørsmålsteget ved om den kunnskapen som eksisterer om CBMI i vareproduserende sektor kan overføres til tjenestesektoren. Dette er kunnskapshullet som denne studien adresserer. Videre, er det få studier som sier noe om innovasjonsressurser i tjenesteinnovasjon er de samme eller andre, enn innovasjonsressurser i produktinnovasjon. Kunnskapshullet innebærer derfor at vi ikke vet hvilke ressurser bedrifter bruker når de gjennomfører sirkulær forretningsmodellinnovasjon i tjenestesektoren.

Jeg studerer forsikringsbransjen som et eksempel på tjenestesektoren. Det som studien kan bidra med på temaet, er empirisk forskning fra en relativt stor bedrift som driver med CBMI i noen av sine tjenester, og undersøke hvilke ressurser de bruker når de driver innovasjonsprosessen. Min studie vil ikke kunne skape data som er mulig å bruke direkte for andre selskaper, men studien kan bidra til videre forskning dersom noen ønsker å sammenlikne bedrifter i ulike bransjer.

2.6 Teoretisk rammeverk

For å studere hvilke ressurser som anvendes i CBMI-prosesser i tjenestenæringen, vil jeg benytte rammeverket til Froehle og Roth (2007). I 2000 skrev Froehle et al. (2000) at det har aldri før vært så viktig for tjenestebedrifter å bruke NSD-prosessen for å lykkes. Rammeverket jeg har utarbeidet med grunnlag i Froehle og Roth (2007), vil benyttes til å kategorisere data fra funnene senere i oppgaven. Det teoretiske rammeverket inkluderer en ressursorientert praksis og en prosessorientert praksis som spiller på hverandre. Stegene i de to modellene vil presenteres nedenfor.

2.6.1 Ressursorientert praksis

Froehle og Roth (2007) lagde NSD-rammeverket, og Barney (1991) spesifiserer tre typer ressurser: fysiske, intellektuelle og organisatoriske, som vil beskrives nærmere under.

Intellektuelle ressurser

Intellektuelle ressurser kan inkludere utdanning, opplæring, erfaring, intelligens, dømmekraft, samt innsikt fra ansatte (Froehle & Roth, 2007). En vellykket ressurs-prosessorientert praksis avhenger av medarbeidernes bidrag, kundetilbakemeldinger og oppmerksomhet på markedstrender for å opprettholde konkurransefortrinn. Barney (1991) inkluderer kulturell, pedagogisk og erfaringsbasert kunnskap og ferdigheter som ansatte i firmaet besitter, som intellektuelle ressurser. Eksterne aktører som partnere, leverandører og kunder inkluderes også i tjenesteutviklingsprosessen, for å gi kunnskapsrik innsikt som er viktig for selskapet (Froehle & Roth, 2007). Fordeler med å inkludere partnere i innovasjon kan være ekspertise innenfor et bestemt område som teknologi, samt risikodeling da innovasjon kan være risikofyllt og kostbart.

Kundetilbakemeldinger kan gi innsikt i hva som fungerer og ikke med dagens tjenester som er nyttig for videre utvikling (Henderson & Lentz, 1996; Ferdows, 2006).

Organisatoriske ressurser

Organisatoriske ressurser kan for være formelle eller uformelle kontrollmekanismer, bedriftens rapporteringsstruktur, og interne samt eksterne relasjoner (Froehle & Roth, 2007). Organisatoriske ressurser er ifølge Barney (1991) selskapets styringssystemer, holdninger, og uformelle relasjoner. Disse påvirker selskapets bedriftskultur, teamstruktur, topplederstøtte og kommunikasjonsnormer (Froehle & Roth, 2007). Funn tyder på at fordelene ved å bruke prosjektteam i NSD prosjekter (Larson et al., 1991) er at det jobbes med et mangfold av ideer (Froehle et al., 2000). Derfor bør ledere være varsomme med hvilken kontroll de har over NSD-prosjekter (Jewkes et al., 1969). Direkte involvering av toppledelsen bidrar til at selskaper lykkes med utviklingsprosjekter. En bedriftskultur som er støttende og sterk på kommunikasjon er også avgjørende (Froehle & Roth, 2007).

Fysiske ressurser

Fysiske ressurser innebærer fasiliteter, geografisk plassering, tilgang på råvarer, fysisk teknologi, samt utstyr (Froehle & Roth, 2007). Fysisk teknologi kan være verktøy og maskiner som bidrar til utvikling av nye tjenester som programmer, og andre IT-verktøy. Ny tjenesteinnovasjon fremkalles ofte når ny teknologi blir tilgjengelig (Banaszak-Holl et al., 1996). Kompleksiteten som endring av datasystemer innebærer, kan ofte hemme datasysteminnovasjon (Froehle & Roth, 2007).

2.6.2 Proessorientert praksis

Den andre modell til Froehle & Roth (2007) tar for seg stegene i NSD-proessorientert praksis. Firetrinnsmodellen er intuitiv, utviklet og testet i en rekke bransjer, og er derfor svært generaliserbar. De to første stadiene i NSD-prosessen er kombinert i et felles stadium (Det var originalt fire stadier, som her sammenslås til tre. Se Figur 1.), og stadiene vil forklares nedenfor.

Design- og analysestadiet

Selskaper i designstadiet skal generere, evaluere, og screene ideer til nye tjenester (Roth, 1993). De nye ideene kan komme fra ansatte, kunder eller markedet. I tillegg inkluderes ofte en innledende konsepttesting med formell eller uformell tilbakemelding fra kunder (Froehle &

Roth, 2007). I analysestadiet vurderer selskapene det nye tjenestekonseptets potensial, i forhold til økonomi, strategi og marked. Dersom konseptet passer innenfor selskapets organisasjonsstrategi og mål, kan konseptet gå til det neste stadiet (Froehle & Roth, 2007).

Utviklingsstadiet

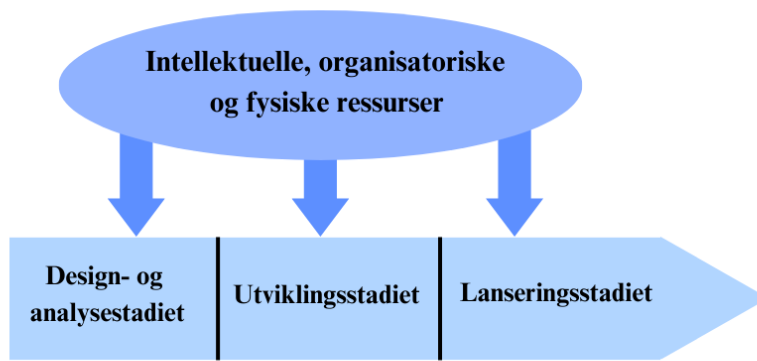
I utviklingsstadiet gjennomføres i følge Froehle & Roth (2007) en rekke aktiviteter for å omgjøre konseptet til et nytt, klart tjenestetilbud. Gjennom stadiet blir prosesser som skal være med i tjenestetilbud utarbeidet og optimalisert. Det er sentralt at infrastruktur og systemer fungerer for å bidra i denne prosessen. Normalt blir konseptets prototype marketestet. Deretter må ansatte læres opp, og administrative systemer klargjøres for å kunne iverksette og støtte det nye tjenestetilbudet (Froehle & Roth, 2007).

Lanseringsstadiet

Froehle & Roth (2007) forklarer at lanseringsstadiet fullfører NSD-prosessen ved å bringe det nye tjenestetilbud til markedet. Under lanseringsstadiet brukes ofte reklamekampanjer. Det bør samles inn markedsdata og kundetilbakemeldinger for å sikre at den nye tjenesten tilbyr det kundene ønsker. Etter lanseringsstadiet følger ofte en omfattende analyse for å vurdere om NSD-prosessen var suksessfull og muligheter til forbedring (Froehle & Roth, 2007).

De fire stadiene utgjør praksisene for en strukturert tjenesteutviklingsprosess. NSD-prosessermodeller har ofte tilbakemeldingslooper underveis i tillegg, for å samle informasjon gjennom prosessen, og gjøre nødvendige endringer i tjenestetilbudet før lansering (Menor et al., 2002). Studier gjort av Vermeulen et al. (2005) har funnet sammenhenger mellom NSD-praksis, konkurransevne og langsiktig ytelse. NSD-prosessorientert praksis på derfor anses som å være en formell prosess der ideer kan konverteres til nye, levedyktige tjenester (Froehle & Roth, 2007).

Mitt teoretiske rammeverk er laget basert på rammeverket fra Froehle & Roth (2007). Design- og analysestadiet har jeg valgt å slå sammen til et, og deretter kommer utviklingsstadiet, og til slutt lanseringsstadiet. De tre ulike ressurstypene spiller inn på alle de tre stadiene.



Figur 2: Teoretisk rammeverk basert på rammeverket til Froehle & Roth (2007).

3.0 Metode

I dette kapitlet presenteres metoden som er brukt for å forske på forskningsspørsmålet. Først vil forskningsdesignet introduseres. Valget av design vil jeg presentere og begrunnes, før vil utvalget introduseres, og vises i en tabell med informantenes nummer, nivå og avdeling. Videre blir datainnsamlingen presentert i en tabell for sekundærdata, etterfulgt av et rammeverk for intervju spørsmål. Til sist vil jeg presentere en tabell med oversikt over kategori, underkategori, og fargekode som ble brukt til å kode dataene. Gjennom dette metodekapitlet vil hele undersøkelsesprosessen beskrives, som vil lede fram til funnkapitlet.

3.1 Forskningsdesign

Jeg valgte å bruke et kvalitativt design fordi det er fordelaktig for å undersøke et komplekst forskningsspørsmål med relativt mange variabler. Jeg hadde ressurs- og tidsbegrensninger som var en av årsakene til at det passet å bruke et intensivt design. I tillegg passet det å bruke et eksplorativt og intensivt design, fordi det lar forskere med et fåtall informanter og andre datakilder, studere dybden av temaet (Busch, 2021). I et intensivt forskningsdesign brukes få informanter og mange variabler, og det egner seg derfor å samle inn kvalitative data. Kvalitativ metode ble valgt fordi det er fordelaktig å bruke for å undersøke fenomener som er forsket lite på, og som vi ønsker å forstå mer grundig (Johannessen et al., 2021). Kvalitativ data er rik data som er fordelaktig for å analysere komplekse sammenhenger (Busch, 2021). En ulempe ved kvalitative data er likevel at det kan være utfordrende å overføre funnene til andre scenarioer (Johannessen et al., 2021). Eksplorativt design passer også å bruke når det er lite preeksisterende forskning på temaet, og målet er å skape innsikt og være utforskende (Churchill, 1991).

Hoveddesignet i oppgaven er casestudie med én bedrift (If Skadeforsikring) som analyseenhet. Jeg valgte å ha én analyseenhet for å kunne forske på organisasjonen på et overordnet nivå, og få et helhetlig perspektiv. Gjennom å bruke en enkeltcasestudie kunne jeg samle inn så mye data som mulig fra den spesifikke enheten, innenfor et utvalgt, avgrenset system (Johannessen et al., 2021). Jeg gjennomførte målrettede undersøkelser som bygget på et teoretisk grunnlag, fordi det er den måten som brukes i casestudier for å studere fenomener i en organisasjon. Bruk av flere ulike metoder for å samle inn mye og detaljert data ble gjort i oppgaven, da det er en fordel i en casestudie (Johannessen et al., 2021). Ofte er fenomenet som studeres i en casestudie

svært tilkoblet konteksten, noe som ofte kan resultere i utfordringer med å forstå fenomenet dersom leseren ikke er kjent med situasjonen som fenomenet skjer i (Yin, 2007).

For å søke og velge forskningsspørsmålet, så jeg på problemer hentet fra virkeligheten. Jeg begynte med å søke på litteraturstudier for å finne kunnskapshull, i tillegg til at jeg søkte på nett for å prøve å forstå hvilke prosesser som var i endring i bedriften, og som hadde et behov for å få en økt forståelse. Dette resulterte i forskningsspørsmålet. Videre vil utvalget presenteres.

3.2 Utvalg

Bakgrunnen for valget av tema og organisasjon er bærekraftens aktualitet og behov for CBMI i dagens bedrifter. If Skadeforsikring (heretter kun omtalt som If), ble valgt som enkeltcaseorganisasjon fordi de driver med en rekke sirkulære forretningsmodellinnovasjoner. Jeg hadde innledende dialog med to ledere, og fant i tillegg en rekke artikler og rapporter på If sine nettsider. Ut ifra det kunne jeg se at If jobber mye med, og lyktes med CBMI. Derfor vil jeg forske på hva som ligger til grunn av ressurser i de ulike delene av If sine sirkulære forretningsmodellinnovasjoner. Analyseenheten er CBMI i If. Analysestrategien søkte ny informasjon og var derfor beskrivende (Johannessen et al., 2021).

Utvalget bestod av 13 informanter fra ulike avdelinger og nivå i bedriften. Informantenes rolle i If var ledere og ansatte i ledelsen. Blant informantene som ble kontaktet var nesten alle villige til å ha intervju, mens en svarte at han var på ferie og ikke hadde mulighet. Alle informantene hadde minst 5 års erfaring i selskapet. Dette ble sjekket for å sikre kvalitet og kunnskap fra informantene. I forbindelse med datainnsamlingen ble det utarbeidet to separate tabeller, en for primærdata som omfatter informanter, og en for sekundærdata, som nærmere beskrives i kapittel 3.3. Deretter brukte jeg primærdataen til å sjekke opp mot sekundærdata, slik at jeg triangulerte data som ga en økt kontroll over kvaliteten.

Tabell 1 (under) viser hvilke nivå og roller som informantene jobber med, og hvilket nummer de vil refereres tilbake som, videre i oppgaven. Informantene i oppgaven var ledere og en medarbeider hos If innenfor områdene bærekraft, skade motor, produkt- og prisutvikling, skade eiendom privat, ettermarked motor Norge, forretningsutvikling, If Norge overordnet, skade eiendom bedrift og kvalitet eiendom og partnere. For å bestemme utvalget av informanter, måtte

jeg velge de som har nødvendige kunnskaper og forutsetninger for å skape innsikt i forskningsspørsmålet.

Tabell 1: Informantenes nummer, nivå og rolle.

Informant nr.	Nivå	Rolle
1	Leder	Koordinator bærekraft på motor skade Nordisk
2	Leder	Koordinator bærekraft i Norge
3	Leder	Skade motor
4	Leder	Bærekraft Nordisk
5	Medarbeider	Produkt- og prisutvikling
6	Leder	Produkt- og prisutvikling
7	Leder	Skade eiendom privat
8	Leder	Ettermarked motor Norge
9	Leder	Forretningsutvikling
10	Leder	If Norge overordnet
11	Leder	Skade eiendom privat
12	Leder	Skade eiendom bedrift
13	Leder	Kvalitet eiendom og partnere

For å identifisere nye informanter brukte jeg strategisk metode og snøballmetoden. Aller først snakket jeg med en leder for motor, som ikke ble en informant da den ikke hadde jobber med CBMI. Likevel hjalp denne lederen med å identifisere informant 3. Informant 3 ga meg videre tips til informant 5, og om å lese om Viima blant interne nettsider. Jeg brukte strategisk metode for å søke etter en informant som jobbet med bærekraft, og fant da informant 2. Jeg snakket også med en annen leder for skadeavdelingen på avdeling kveld, som ga råd om en leder, som ble informant 1. Videre søkte jeg selv opp i If sine ansatte, og fant informant 4 (her brukte jeg strategisk metode). Denne informanten sendte meg en bærekraftsrapport og tipset om å lese på flere av nettsidene til If.

Videre, i intervjuet med informant 4 rådet personen meg til å kontakte informant 7. I tillegg fikk jeg tips om Deedster av informant 4, og tips om å kontakte informant 6. Informant 6 tipset om samme informanten som hadde blitt nevnt tidligere, nr. 5, og om Innovasjonsmodell: Product SOI, som var et internt dokument. Informant 7 anbefalte at jeg kontaktet informant 9 og 11. Av informant 9 fikk jeg tips til å kontakte informant 10. Informant 6 anbefalte også å snakke med en leder på ettermarked motor Norge, som ble informant 8, og en annen på skade bedrift motor som var bortreist og derfor ikke hadde tid til intervju og ikke ble en informant. Informant 8 rådet meg til å se på Underwriting guidelines og Supplier Code of Conduct, i interne dokumenter. Til slutt tipset informant 11 om informant

12 og 13. På slutten av intervjuet med informant 13, merket jeg at jeg hadde samlet tilstrekkelig med empiri fra casebedriften, og hadde derfor ikke behov for å søke etter flere informanter.

Rekrutteringen av informanter ble gjort gjennom en kombinasjon av de to metodene strategisk utvelgelse og snøballmetoden. Informantene ble spurt hvem de mente kunne vært mest nyttig å få informasjon fra. Rekrutteringen av informanter til intervju har et klart mål, som er strategisk utvelgelse (Johannessen et al., 2021), eller *purposeful sampling* (Patton, 1990). Strategisk utvelgelse er når forskeren velger utvalget på bakgrunn av hvilke personer som er nødvendige for å samle inn data, og ut fra dette velge de som skal delta i intervju. Hvem som blir med i rekrutteringen utvikler seg ofte gjennom forskningen (Johannessen et al., 2021), og påvirkes av hva som er hensiktsmessig, og ikke representativitet (Patton, 1990).

Rekrutteringen gjennom snøballmetoden skjedde ved at jeg fikk kontaktinformasjonen (e-postadressen) til potensielle nye informanter i intervjuene med informantene. Jeg avtalte tidspunkt for intervju med informant via e-post, og gjennomførte alle intervjuene i programmet Teams. Jeg hadde god tilgang på informanter hos If, da jeg også jobber i bedriften på deltid. Det var fordelaktig med en kombinasjon av metoder for å få frem fordelene ved flere metoder. Ulempen ved å bruke et uensartet utvalg av informanter, altså kandidater fra ulike avdelinger, kan være at det er utfordrende å finne likheter mellom informantene (Johannessen et al., 2021).

Informantene ble valgt fordi de har kunnskap om temaet bærekraftig innovasjon hos If. Alle informantene hadde enten vært med å utvikle, implementere, eller teste minst én bærekraftig innovasjon hos If. Det var to fra avdelingen for produkt- og prisutvikling, og to fra skade eiendom privat, da jeg ble tipset av andre informanter om at de jobbet med forskjellige ting, slik at det var fordelaktig å intervjuer begge. Størrelsen på utvalget ble bestemt mot slutten av de siste intervjuene, da at jeg hadde intervjuer helt til informantene ikke lenger kom med ny informasjon (Seidmann, 2006). Utvalget av informanter i kvalitative undersøkelser innebærer valg om utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Valg tas på bakgrunn av strategi, altså valg mellom alternativer, eller på bakgrunn av taktikk, altså gjennomført etter valgene er gjort (Johannessen et al., 2021).

I tillegg til innsamling av primærdata gjennom dybdeintervjuer, samlet jeg sammen sekundærdata i form av bedriftsinterne dokumenter og dokumenter tilgjengelig på internett. Tabell 2 (under) viser en oversikt over sekundærdataene, hvor de ble funnet, og hvilket nummer de vil vises til videre i oppgaven. Sekundærdataene ble funnet på internett, If sine offisielle nettsider, samt på interne søkemotorer. I tillegg bidro informanter med tips til flere interne dokumenter. Dokumentene ble gjennomgått og analysert på samme måte som primærkilden (se kapittel 3.4).

Tabell 2: Oversikt over sekundærdata.

Nr.	Datanavn	Datatype	Funnet ved
1	Bærekraftsrapporten 2022	Offisielt dokument	Internett-søk
2	Ønsker at leverandørene våre skal oppfylle bærekraftskrav	Offisiell nettside	Internett-søk
3	If avslutter samarbeid med kunder som ikke følger ESG-krav til bærekraft	Offisiell nettside	Internett-søk
4	Ny måte å tenke på i skadeoppgjør: Punktrepasjon blir vanligere i skadeoppgjør.	Offisiell nettside	Internett-søk
5	Bærekraft i If – en bredere selskapsgjennomgang	Offisiell nettside	Internett-søk
6	Forsyningskjeder og materialer	Offisiell nettside	Internett-søk
7	Underwriting guidelines	Internt dokument	Tips fra informant og internt søk
8	Viima	Intern nettside (med app)	Tips fra informant og internt søk
9	Innovasjonsmodell: Product SOI	Internt dokument	Tips fra informant og internt søk
10	Supplier Code of Conduct	Internt dokument	Tips fra informant og internt søk
11	Deedster - en klimautfordring med bare vinnere!	Internt dokument	Tips fra informant og internt søk

Introduksjon til casebedriften If Skadeforsikring

If forsikring er et nordisk forsikringsselskap som tilbyr et bredt spekter av forsikringsprodukter og løsninger for både privatpersoner og bedrifter (If, u.å.-f). Blant de vanligste forsikringstypene de tilbyr er bilforsikring og boligforsikring. If tilbyr forsikringsløsninger for private og bedriftsbiler, motorsykler og andre kjøretøy. Dette inkluderer ansvarsforsikring, kaskoforsikring og mer. If tilbyr også forsikringsdekning for privat eiendom og bedrifter sine bygg. Dette inkluderer brannforsikring, innboforsikring, tyveriforsikring og forsikring for skader på bygninger. If har et nettverk av lokale kontorer og samarbeider med partnere og agenter for å betjene kundene sine (If, u.å.-f).

Ifølge den 1. sekundærkilden om If sin Bærekraftsrapport fra 2022 (Thörn, 2022) har If forpliktet seg til FNs Global Compact-prinsipper som omfatter menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljøvern og anti-korrupsjon. Selskapet engasjerer seg i tillegg i samarbeidsprosjekter som fremmer FNs bærekraftsmål (Thörn, 2022). I 2019 ble If medlem av UN Global Compact, og de har arbeidet hardt for å integrere bærekraft i alle aspekter av virksomheten. If fokuserer på tre av miljø-prinsippene (totalt 10 prinsipper på alle områder). Prinsipp 7 som handler om å ta en «føre-var-tilnærming til miljøutfordringer». Prinsipp 8 som oppfordrer bedrifter til å ta initiativ for å «fremme økt miljøansvar». Prinsipp 9 som «oppmuntret til utvikling og bruk av miljøvennlig teknologi» (If, u.å.-a).

If legger stor vekt på oppfordring og støtte til sine leverandører og partnere for å implementere mer bærekraftige metoder i deres aktiviteter. Gjennom nære samarbeid med leverandørene, jobber If aktivt for å utvikle og fremme bærekraftige praksiser. De har etablert strenge krav som spesifiserer bærekraftskravene som må oppfylles av arbeidsgrupper, leverandører og partnere som bidrar i forsikringsoppgjør. Dette inkluderer konkrete miljøkrav for å redusere ressursforbruket gjennom gjenbruk og gjenvinning (If, u.å.-a). If er Nordens største skadeforsikringsselskap, og har derfor mye ressurser og muligheter til å skape en bærekraftig utvikling. I tillegg har vi bedriftskunder med virksomhet over hele verden, slik at handlingene deres har globale konsekvenser (If, u.å.-a).

3.3 Datainnsamling

Jeg tilnærmet meg empiri uten å ha eksisterende hypoteser eller teori til hva jeg skulle finne i empirien, og har dermed brukt induktiv metode for å utvikle ny generell teori. Jeg gjorde metodiske valg for datainnsamling på bakgrunn av forskningsspørsmålet, teorivalg, vitenskapelig ståsted og forskningsdesign (Busch, 2021). Dataene som ble brukt i enkeltcasestudiet var kvalitative forskningsintervjuer, hvor det ble tatt lydopptak og transkribert i ettertid av intervjuet. Dataene ble samlet inn på flere tidspunkter over flere uker, altså i en tverrsnittsundersøkelse, siden hver informant hadde et intervju (Johannessen et al., 2021).

Forskningsspørsmålet ble fortalt i begynnelsen av intervjuene, slik at informantene kjente til hva jeg ønsket informasjon om. Hvert spørsmål skulle bidra til å få svar på undertemaene i forskningsspørsmålet. Bak hvert intervju spørsmål stod de teoretiske variablene som skulle

måles (se Tabell 3). De teoretiske variablene ble brukt til å huske hva som skulle måles, samt til å stille oppfølgingsspørsmål dersom informanten ikke svarte tilstrekkelig på spørsmålet. Denne operasjonaliseringen av variablene måtte gjøres for at variablene skal kunne overføres til målbar form (Busch, 2021).

Intervju

Jeg lagde intervju spørsmål innenfor de ulike dimensjonene rammeverket mitt. Innledningsvis forklare jeg hva hvert stadium handlet om i teorien, slik at jeg visste at informantene forstod begrepene i spørsmålene. Intervjuene var semistrukturerte, og alle informantene fikk de samme overordnede spørsmålene, mens noen fikk egne oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden ble videreutviklet underveis i prosessen, og den endelige guiden vil presenteres under. Intervjuene varte i snitt 45 minutter. Jeg valgte å bruke intervjuer fordi det lar forskeren komme innpå intervjuobjektene for å forstå deres oppfatning av prosesser, og deres syn på positive og negative sider ved saken (Johannessen et al., 2021). Intervjuene ble gjennomført på Teams fordi informantene befant seg i Oslo og Trondheim, og derfor passet det å holde intervjuene online. Intervjuene ble gjennomført i perioden 6. mars – 27. april.

Under intervjuene tok jeg taleopptak, fordi intervjudata bygger på hva informantene sa. Spørsmål om samtykke til lydopptak ble stilt helt innledningsvis i intervjuet. Alle informantene ble også informert tydelig om konfidensialitet og forskningens mulige konsekvenser for individer i begynnelsen av intervjuene, for å sikre det etiske aspektet av studien. Taleopptakene ble transkribert for at jeg skulle kunne gjengi dataene helt nøyaktig, og klare å få med detaljer. Det blir på den måten sikrere enn om jeg skulle notert under intervjuet. Teksten fra intervjuopptakene ble materialisert i tekst, slik at den kunne analyseres i neste steg (Johannessen et al., 2021).

Rammeverket under viser hvilke spørsmål som ble stilt informantene i intervjuene, og derunder hvilken dimensjon i teorien spørsmålene skulle besvare. Spørsmålene er nummerert etter rekkefølgen de ble stilt, og teoretiske variabler (stikkord til oppfølgingsspørsmål) vises til høyre. Avgrensninger er viktige i intervju for å ha kontroll over variabler, og sikre at relevant informasjon samles inn. Det må planlegges hvor mange variabler som kreves for å kunne gjennomføre en tydelig analyse. I tillegg må det vurderes hvor mange variabler som er mulig å

undersøke (Busch, 2021). Oppfølgingsspørsmål ble stilt til noen informanter i tillegg, er ikke med i tabellen.

Tabell 3: Rammeverk for intervju spørsmål.

Nr. spørsmål	Dimensjon i teorien	Intervju spørsmål	Teoretiske variabler (stikkord)
1	CBMI	Kjenner du til sirkulære forretningsmodell-innovasjoner som bedriften driver med, og kan du nevne noen?	Forklar CBMI
2	Design- og analysestadiet	Hvor kommer ideene til CBMI fra?	Fysiske, intellektuelle og organisatoriske ressurser
3	Design- og analysestadiet	Hvilke ressurser gjør hva i design- og analysestadiet av CBMI?	Fysiske, intellektuelle og organisatoriske ressurser
4	Utviklingsstadiet	Hvilke ressurser gjør hva i utviklingsstadiet av CBMI?	Fysiske, intellektuelle og organisatoriske ressurser
5	Lanseringsstadiet	Hvilke ressurser gjør hva i lanseringsstadiet av CBMI?	Fysiske, intellektuelle og organisatoriske ressurser
6	CBMI i alle stadier	Hva opplever du at styrker og utfordrer CBMI for bedriften?	Fysiske, intellektuelle og organisatoriske ressurser
7	Snøballmetoden	Kan du anbefale noen jeg bør prate med for å lære mer om sirkulære forretningsmodell-innovasjoner i selskapet?	Få flere informanter

3.4 Dataanalyse

Etter at dataene var transkribert, skulle de kodes og analyseres. Siden informantene fortalte om hvilke fagområder som jobbet med ulike innovasjonsprosesser, var jeg ute etter å få konkrete svar, som ikke trengte tolkning. Jeg kunne derfor etterpå lese dataene en bokstavelig måte. Datainnsamlingsenheten er If, altså én holistisk enhet (Johannessen et al., 2021).

Jeg organiserte dataene ved å kategorisere dem etter rammeverket mitt. Det gjorde jeg ved å markere hver setning som handlet om kategoriene og underkategoriene, i en bestemt farge. Hver unik farge betød at dataene tilhørte spesifikke kategorier og underkategorier (Johannessen et al., 2021). Overordnet var kategoriene de tre stadiene i rammeverket mitt: design- og analysestadiet, utviklingsstadiet og lanseringsstadiet. Underkategoriene var de tre ressurstypene i rammeverket mitt (se Tabell 4).

Da jeg hadde systematisert datamaterialet, hadde jeg lagt et grunnlag for analysen. Deretter skulle jeg tolke og analysere dataene, for å identifisere temaer og mønstre i materialet, slik at jeg kunne rapportere det på en strukturert måte. Analysemetoden jeg brukte var kategorisering

av funnene opp mot det teoretiske rammeverket mitt (Johannessen et al., 2021). Analysen av sekundærdataene (Tabell 2) fungerte på samme måte. Tabell 4 med fargekoding vises under.

Tabell 4: Oversikt over fargekoding for analyse, med kategori og underkategori.

	Kategori: Stadium		
Underkategori: Ressurser	Design- og analysestadiet	Utviklingsstadiet	Lanseringsstadiet
Intellektuelle ressurser	Intellektuelle ressurser i design- og analysestadiet	Intellektuelle ressurser i utviklingsstadiet	Intellektuelle ressurser i lanseringsstadiet
Organisatoriske ressurser	Organisatoriske ressurser i design- og analysestadiet	Organisatoriske ressurser i utviklingsstadiet	Organisatoriske ressurser i lanseringsstadiet
Fysiske ressurser	Fysiske ressurser i design- og analysestadiet	Fysiske ressurser i utviklingsstadiet	Fysiske ressurser i lanseringsstadiet

4.0 Funn

For å strukturere funnene har det teoretiske rammeverket blitt brukt som utgangspunkt. Derfor presenteres først ressurser i design- og analysestadiet, så presenteres ressurser i utviklingsstadiet, og deretter presenteres ressurser i lanseringsstadiet. Til slutt en oppsummering av primær- og sekundærfunnene presenteres i en tabell (Tabell 5).

Gjennom intervjuene ble det identifisert flere ressurser som var sentrale i tjenestebedriftens utvikling og bruk av CBMI. Et eksempel var digitale løsninger, som lar kunden sende bilde av bilskaden via smarttelefon til verksted, for å taksere en bilskade. Dette sparer miljøet for CO₂-utslipp ved å slippe å kjøre bilen til og fra verkstedet for å ta taksten, og det sparer både kundene og selskapet tid og drivstoffutgifter. På eiendomskader bruker de et liknende program som lar partnere se skadene på videoanrop for å vurdere skadene. Disse og flere eksempler vil forklares videre i dette kapittelet. Sitatet fra informant 11 kan eksemplifisere det første eksempelet:

«En innovasjon som brukes mye i dag er fotoinspeksjon, både ved motor- og eiendomskader. Incendium er programmet som eiendom bruker til fotoinspeksjon. Den gir selskapet muligheten til å ha direktesendt videodeling fra kundens telefon rett til skaderådgiveren sin dataskjerm.» (Informant 11).

4.1 Ressurser i design- og analysestadiet

Dette kapittelet vil vise funnene om hvilke ulike ressurstyper som er sentrale i design- og analysestadiet, og eksemplifisere med utsagn fra informantene.

4.1.1 Intellektuelle ressurser i design- og analysestadiet

Empirien viser at erfaring og innsikt fra ansatte på en rekke ulike avdelinger var sentralt i design- og analysestadiet. Bærekraftavdelingen måtte vite hvilke problemer som det var behov for å løse. Det kommer frem her:

«Vi i bærekraftavdelingen jobber mye i samtaler med kunder, med å høre hva de har behov for.» (Informant 2).

Pris- og produktutviklingsavdelingen jobber med kundeinnsikt, problemforståelse, lage løsninger, teste løsninger, og jobbe med kundene for å forbedre tjenestene og produktene. Den avdelingen har hovedansvaret for å søke, utvikle og iverksette nye sirkulære forretningsmodellinnovasjoner i bedriften:

«Vi på pris- og produktutviklerne lager en test eller kartleggingsprosjekt for å identifisere og teste, sammen med skaderådgivere. (Informant 6).

«Pris- og produktavdelingen har hovedansvaret for å søke etter og analysere behov, få kundeinnsikt, ha problemforståelse, regne på kostnader, lage vilkår, utvikle, iverksette og drifte innovasjoner i bedriften. Vi har som oftest ideer selv, eller diskuterer oss frem til ideer i konferanse eller lunsj.» (Informant 5).

Videre, bidrar skadeavdelingen med innsikt og erfaring, og jobber med å teste løsningene i praksis sammen med kundene, som kommer frem her:

«Skadeavdelingen har innsikt og erfaring, og jobber med å teste løsningene i praksis sammen med kundene.» (Informant 3).

Ledelsen hadde mye ansvar. I dette stadiet må de sikre ressurser, sette mål, evaluere, og holde dialog med ettermarkedsavdelingen, partnere og takstmenn. Det er for å sikre at alle parter er involvert. Informant 10 forteller om dette:

«Ledelsen må sikre ressurser, sette mål, tydeliggjøre konsekvensene av bærekraftsarbeidet, gjøre evalueringer fortløpende. Ledelsen må også være i dialog med partnere, som er utøvende og rapporterer til oss, og takstmenn, for å sikre at de er involvert for å lykkes med bærekraft. Videre jobber de også sammen med ettermarkedsavdelingen.» (Informant 10).

For øyeblikket jobber avdelingene internt med CBMI, om å finne nye måter å bevare mer innbo, for å redusere mengden gjenstander som blir kastet. Vilkåret i forsikringen fungerer som en begrensning for denne løsningen i dag, men det er mulig at det vil endres i fremtiden. Dette forklares av en av informantene:

«La oss si en kunde har en vannskadet italiensk, dyr designersofa til 70 000 kroner, hvor beina har svullet opp og ikke kan repareres. Det går ikke an å skaffe identiske bein til sofaen, men noen liknende. Tidligere har vi hentet sofaen og kastet den. Nå prøver vi å finne alternative løsninger for å unngå å måtte kaste den. Vi ser for oss å kunne erstatte beina med noen liknende bein fra for eksempel IKEA, slik at sofaen kan fortsette å brukes. Da kan vi selge sofaen til noen andre som kan bruke den. Kunden vil uansett få et kontantoppgjør for verdien av sofaen, fordi de vi gjerne ikke godta de alternative beina som erstatning. I fremtiden kan vi kanskje endre vilkåret i forsikringen slik at kunden må godta det, men det er ikke slik enda.» (Informant 13).

To informanter har litt annerledes oppfatning av hvordan ideer kommer frem i design- og analysestadiet. Disse informantene forteller at det kommer ideer fra tilfeldige individer internt i selskapet, og at innovasjonsprosessen foregår nokså usystematisk, som kommer frem her:

«Det er ofte enkeltpersoner i If som kommer med nye ideer som blir til prosjekter, fordi det er ikke en spesifikk avdeling som jobber med å utvikle bærekraftig innovasjon i If.» (Informant 13).

«Slik det jobbes med å finne og vurdere tiltak er ikke så systematisk.» (Informant 3).

Selskapets partnere og kunnskapen de besitter, spiller en nøkkelrolle i utviklingen av CBMI. Flere av informantene fortalte at partnerne jobber med testing og utvikling av CBMI. Noen partnere har større fokus på dette enn andre, men de merker generelt et økende fokus på denne typen innovasjoner i dag. Mange av partnerne besøker messer og investerer i ny teknologi, og har fokus på å redde verdier. En partner ansatte en flymekaniker for å få spisskompetanse på nettopp det. Informant 13 forteller om dette:

«Partnere jobber både med å søke og utvikle bærekraftige innovasjoner for å øke fortjenesten sin. Partnere reiser rundt på messer og investerer i ny teknologi for å bli best og øke fortjenesten. Dersom en partner er ekspert på brann, vil kanskje If bruke de i alle brannskader. Da får partneren økt volum og tjener mye mer penger. Her foregår det mye, og det er fortsatt på forsøksstadiet. Vi ser at vi klarer å redde mye mere verdier,

også av elektrisk materiale. En samarbeidspartner ansatte en flymekaniker for å kunne rens dyrt teknisk utstyr. For eksempel hvis en bedrift får brann og skade på mye teknisk maskineri, så kan partneren rykke ut med teknologien sin, for å redde mye av de dyre maskinene som gjerne kostet flere millioner per stykke. Dette er revolusjonerende, fordi tidligere var sot helt umulig å fjerne. Dette er ideer som bransjen kommer med for å kunne være best, for at If skal bruke de, som gir de flere oppdrag og mer inntekt. Det er en rivende utvikling innenfor slike innovasjoner.» (Informant 13).

Næringslivet bidrar også med kunnskap og nye CBMI, som If kan få tilgang til gjennom sine partnere. Informant 13 forteller om et eksempel:

«Noen ideer kommer fra næringslivet, som re-lining. Da har noen med erfaring utviklet en idé, for de vet at «her» er det et marked. Noen selskaper har videreutviklet ideer, noen har tatt patent, og noen kjøper teknologi. Firmaer som driver med dette tar kontakt med If, og sier hva de kan gjøre og tilby If. Et av de største firmaene som driver med re-lining har blitt kjøpt opp av en av If sine partnere, Recover. I tillegg har If avtale med flere selskaper rundt i Norge som driver med re-lining. If sin partner Recover har en sykkel med et skap med verktøy og materialer bakpå, som de bruker i sentrum i Bergen. Han som driver den Recover-en tar utdanning i sirkulær økonomi, og er veldig dedikert i bærekraftig innovasjon. (...) Det er ikke mange av partnerne som er like dedikert til bærekraftig innovasjon.» (Informant 13).

Ideer til CBMI kan komme fra eksterne aktører som start-up-bedrifter, eller markedstrender. If jobber også med å teste ulike løsninger, som bildelingsselskaper, som kommer frem her:

«If investerer i start-ups, som hjelper mot å sovne på våre egne ideer. I andre tilfeller ser vi (i pris og produkt) ideer hos konkurrenter og selskaper i andre land, eller snakker med start-ups eller andre aktører.» (Informant 6).

«Det kommer med ny teknologi, vi må følge med nye markedstrender, start-ups, og være med å teste mange nye ting. For eksempel Hire (bildelingsselskap). Denne innovasjonsprosessen avdekker og fører.» (Informant 3).

Selskapet jobber også med gründere i sprinter for å løse caseoppgaver, og på den måten kan de hente inspirasjon fra eksterne aktører. I tillegg deltar If på innovasjonshuber for å følge utviklingen i samfunnet. Informant 5 og 3 forklarer:

«If har en del partnerskap med start-up verksteder (...) Et annet samarbeid vi har er mellom oss (If), Antler, og OBOS, som kalles Antler-sprint. Til det arrangementet inviterer vi et par hundre gründere. De sitter sammen i to døgn på å løse noen case som If gir de, innenfor bærekraft. Ellers er det sjelden at If bruker eksterne aktører.» (Informant 5).

«I tillegg er If med på innovasjonshuber, og samlinger, som the Factory og Antler, for å få nye ideer og være med på utviklingen.» (Informant 3).

If tilbyr internships for å få inspirasjon til nye CBMI, det forteller en av informantene:

«Vi bruker studenter gjennom internships på pris- og produktavdelingen hvert år. De hjelper med for eksempel grønne løsninger, og kommer med nye øyne og vurderinger. Vi har 1-2 prosjekter gjennom sommeren.» (Informant 3).

Det er viktig med relevant innsikt blant de interne aktørene for å vite hvordan de kan jobbe for å utvikle CBMI. Det følgende utsagnet kan illustrere dette:

«Vi bruker mest interne parter og kunder for å sjekke interesse, for å utvikle tjenester for kunder. Det er mange forutsetninger: If må vite hvor skoen trykker, hva som er det viktigste for bærekraft, ha en forståelse av nåsituasjonen, og vite hvordan vi kan påvirke. Bak dette ligger det mye innsikt.» (Informant 2).

Underveis i design- og analysestadiet får avdelingen tilbakemeldinger fra kunder om forslag til forbedring. På denne måten jobber de iterativt med å forbedre nye løsninger. Team jobber sammen i prosjekter på tvers av avdelinger. Teamene består ofte av de som er tilgjengelige av relevante ansatte, som pris- og produktavdelingen, salgsrådgivere, og skaderådgivere. Utsagnene under illustrerer disse poengene:

«Vi (i pris- og produktutvikling) har et kundesentrisk fokus, og snakker med de som skal bruke produktet og tjenesten. Vi etterstreber å bruke mange og små tester for å kunne gjøre de raskt. Først prøver vi å forstå problemet, så snevrer vi inn problemet, komme med en løsning, så lage en MVP, altså et minimal viable product. Så får vi tilbakemelding fra kunder om forslag til forbedring. Etter det jobber vi iterativt i team med å forbedre med det.» (Informant 5).

Videre benyttes flere ulike kundetestingsverktøy for å hente kundenes meninger for å analysere nye tjenesteideer. Avdelingene som jobber med dette, er bærekraftavdelingen og pris- og produktavdelingen. Ved at selskapet snakker med kundene i design- og analysestadiet, kan de forsøke å forstå hvilket behov de kan fylle hos kundene sine. På den måten lærer selskapet av kundene. Informantenes svar viser hvilke typer ressurser som brukes i stadiet i forbindelse med dette:

«Kundetesting har vært en naturlig del av produktutviklingen vår de siste fem årene. Verktøy som Teston, Nordstat, AB-testing, og egne tester. Vi er også i gang med å etablere kundepanel, hvor frivillige er med å svare i et forum.» (Informant 3).

«Vi (på bærekraftavdelingen) tester med spørreundersøkelser eller ved å intervjuer noen tilfeldige personer på gata.» (Informant 2).

I tillegg brukes verktøy for å få frem kunder og ansattes innspill (If, u.å.-h). Dersom en ansatt har forslag til selskapet, som for eksempel en ide til en ny CBMI, kan den sende inn sitt innspill gjennom plattformen Viima. Det gjelder også dersom kunder forteller om et forslag til en saksbehandler, så kan forslaget også sendes inn gjennom Viima verktøyet. Informant 2. forteller at selskapet hittil opplever et svakt press og innspill fra kunder. Sekundærkilden om Viima (nr. 8) viser at plattformen brukes til å dele ideer med organisasjonen og hverandre, hvor ideer dermed kan bli til nye CBMI. Det er en egen avdeling med ansvar for å ta hånd om ideene med støtte fra spesialister på området (If, u.å.-h).

4.1.2 Organisatoriske ressurser i design- og analysestadiet

I empirien kommer det frem at relasjonene i nettverk står sentralt. For eksempel viser skaderådgivere kunden til bilverkstedet, og deretter gjennomfører verkstedet reparasjonen. Til slutt gir ettermarkedsavdelingen tilbakemeldinger til avdelingene i selskapet og partnerne, om

hva som fungerte og ikke. If har viktige relasjoner til partnere på motor, som bilverksteder, bildemontører, og på eiendom som Frøiland, Recover, Kaph, og andre eksterne håndverkerfirmaer. Det viser dette utsagnet:

«Hovedpartnerne på eiendom er Frøiland, Recover og Kaph, og i tillegg har vi avtale med mindre håndverkerfirmaer.» (Informant 13).

«Ved bilskader sender vi kundens bil til et verksted vi har avtale med. (...) Om bilen må vrakes, kjøres den til en bilopphugger eller bildemontør. Vi har avtale med mange selskaper i forskjellige deler av landet.» (Informant 8).

Kontrollmekanismer er viktig for casebedriften fra det første stadiet, og det er en rekke krav som partnere må følge. I tillegg bruker If dokumentene: Underwriting guidelines (sekundærkilde nr. 7) som handler om kravene som stilles for at nye tjenester og produkter skal komme på markedet fra If (If, u.å.-k), og Supplier Code of Conduct (sekundærkilde nr. 10) som innebærer krav som If sine leverandører må følge (If, u.å.-j). Sekundærkilde nr. 2 peker på flere dokumenter som må utfylles:

«Bakgrunn for ideen, sketch, kost-nytte, og skriftlig bestemmelse om å gå videre eller stans av den nye løsningen.» (If, u.å.-i).

If jobber hele tiden med å utvikle kravene, så det nyeste prosjektet som har startet, kalles Supplier engagement targets. Der skal målene fylles ut sammen med hver enkelt partner, inn i et skjema, slik at de kan følges med på videre. Målene innebærer mengden og sorteringen avfall, transport, materialer og mye mer. Informant 12 forteller:

«Supplier engagement targets, er en ny løsning som ble startet internt. Her skal If sette seg ned sammen med partnere og lage nye mål for å kunne være mer bærekraftig fremover. Det er foreløpig helt frivillig for partnere å være med, og innebærer kvartalmessige møter. Målene fylles inn i et skjema, slik at de kan holdes øye med videre. Målene handler om ting som avfall, transport, materialer og mye mer. Nå i første omgang er det kun de store partnerne som er med på dette.» (Informant 12).

Nye krav kan komme fra markedet og andre steder, som eksterne aktører som bilopphuggere og forbund som biloppsamlingsforbund. I tillegg utvikler bilbransjen seg, som bidrar til at det kommer nye krav til bedrifter. Initiativ kan også komme fra arbeidstilsynet, som lager regler som bedriftene må forholde seg til, og som også bidrar til en utvikling i bransjen, som vises her:

«Krav endrer seg med nye markedstrender og ny teknologi.» (Informant 5).

«Norges biloppsamlingsforbund, Norges biloppsamlingsforening og forsikringsbransjen i Norge bidrar til å skape bærekraftige utvikling. Bilbransjen har vært mye tidligere ute enn andre bransjer som for eksempel bygningsbransjen, med helse, miljø og sikkerhet. På 90-tallet begynte man å sortere avfall, kaste olje spesielle steder, bruke asbest og andre ting. For 10 år siden begynte samfunnet og media å sette mer fokus på det. Mye initiativ kommer fra arbeidstilsynet, med tanke på HMS, altså arbeidstakernes helse, miljø og sikkerhet.» (Informant 8).

Det er flere ytre faktorer som bidrar til å regulere og i hvilken grad CBMI brukes. Informant 5 trekker frem at markedet, etterspørsel og aktører som bilopphuggere kan bidra til dette:

«Det må være en etterspørsel for at det skal komme deler på markedet. Tidligere har det for eksempel vært en bremsekloss at bilopphuggere i Norge ikke har ansett det som lønnsomt å ta fra hverandre biler for å selge bruke deler.» (Informant 5).

4.1.3 Fysiske ressurser i design- og analysestadiet

Empirien viser at leverandører ikke har god nok dekning på landsbasis. En informant forteller at disse lokasjonene til eksterne aktører kan føre til utfordringer. Det er viktig at bilverksteder og håndverkere kan gi gode reparasjoner nærme der kundene er. Dersom det er ingen eller få selskaper i området, kan være en utfordring å lage nye avtaler. Dette kommer frem fra informantene:

«Det viser seg at leverandører ikke har god nok dekning på landsbasis, for en utfordring er at noen steder er det vanskelig å starte nye avtaler.» (Informant 3).

4.2 Ressurser i utviklingsstadiet

Dette kapitlet vil fremvise funnene om hvilke ulike ressurstyper som er sentrale i utviklingsstadiet, og eksemplifisere med utsagn fra informantene.

4.2.1 Intellektuelle ressurser i utviklingsstadiet

Empirien viser at de interne ressursene jobber med å utvikle kunnskapen om brukte bildeler blant kundene. De har vært i direkte kontakt med mange kunder for å forsøke å finne ut av hva de tenker om brukte deler, og hvor mye de vet. I utsagnet under forteller informant 3 om dette:

«Kunder ble spurt om de ville bruke brukte deler i skadeoppgjøret. Da svarte de aller fleste at de var redd for at bilen kunne miste markedsverdi eller være mindre trygg, ved brukte deler i reparasjon (...) Derfor endret vi vilkåret til å tilby kundene en 8 års reparasjonsgaranti på brukte deler, og satte fokus på å sikre kvaliteten.» (Informant 3).

For å gjøre de riktige valgene som å reparere fremfor å bytte, er god innsikt sentralt. En av informantene trekker frem dette:

«Det vi (If) kan forbedre er hvordan vi sanerer, gjenbraker materialer, og reparerer fremfor bytte. Reparasjon er viktigst og utgjør 95% av miljøbesparelsen vår.» (Informant 2).

Det er behov for mer kunnskap blant både kunder og partnere. I tillegg må det skje en utvikling i kundereisen blant spesielt en av reparasjonsmetodene, forklarer denne informanten:

«Hvis vi skal få til at flere kunder bruker smart-repair, krever det en endring i kundereisen, og det trengs generelt mer kompetanseheving hos kunder og partnere.» (Informant 3).

Det var en rekke kunnskapsområder på ulike avdelinger internt med i prosessen for å utvikle det nye produktet BREEM-sertifisering for bedriftsbygg. Ideen kom opprinnelig fra en ansatt på bedrift-skadeavdelingen. Det var et stort omfang med ulik kunnskap fra en rekke avdelinger som bidro i prosessen. Disse var pris- og produktavdelingen, ledelsen, bærekraftavdelingen,

salgsavdelingen, skadeavdelingen, underwriting-avdelingen, opplæringsavdelingen, juridisk avdeling og markedsføringsavdelingen. Dette kommer frem fra informant 12:

«Ideen startet hos en på bedrift-skadeavdelingen (...) For å gjennomføre prosessen med å starte ett nytt produkt, inkluderte vi pris- og produktutvikling, underwriting, salgsavdelingen, og de som jobber med opplæring. I tillegg var skadeavdelingen, ledelsen og juridisk med. Leder for bærekraft var også i styringsgruppa på prosjektet for å sikre bærekraftsaspektet. Vi hadde også intern og ekstern markedsføring med i prosjektgruppa.» (Informant 12).

Opplæring av ansatte er en viktig del av prosessen. Selskapet brukte en plattform for opplæring, som kommer frem i informantens sitt utsagn:

«De som jobber med opplæring lagde et kurs på Workday som alle kan ta. Workday er en plattform for ansatte hos oss der de kan få opplæring på alle mulige fagområder.» (Informant 12).

En utfordring var at vilkårene til selskapet var ikke tilpasset BREEM-standarden, og at selskapets partnere hadde ikke nok kunnskap til å jobbe etter denne standarden. Derfor måtte selskapet på vilkår og partneravtaler da de gjennomførte CBMI-en. Informanten forklarer:

«Dagens regelverk gir ikke den utvikling så fort som vi trenger, fordi det er for konservativt. Dagens skadeoppgjør på bygningskader skjer etter gjeldene teknisk forskrift fra 2017 og plan- og bygningsloven. Men, vilkårene våre var ikke tilpasset BREEM, og partnerne våre hadde ikke kunnskap til å jobbe etter BREEM-standarden.» (Informant 12).

Iblant er det andre eksterne aktører som leverandører eller andre selskaper, som kommer med nye innovasjoner. De har mye kunnskap og erfaring. Et program er for tiden under utvikling, skal spare mye utslipp ved å lage løsninger som reduserer behovet for kjøring. Dette kommer frem i følgende utsagn:

«En material-leverandør har utviklet et program hvor de som jobber på prosjektet kan bestille deler og levering rett til byggeplassen. Det kan potensielt spare veldig mye kjøring. Programmet er fremdeles under utvikling, så det har ikke blitt tatt i bruk enda. Fjernavlesning er en annen ny løsning som kan brukes til «fjerntørking», som er utviklet av selskaper som har lang erfaring med tørking. (...) Det sparer tid og CO2 på å ikke måtte kjøre frem og tilbake for å sjekke om det er tørt, og gjør at partnere kan begynne gjenoppbygging raskere.» (Informant 13).

Kunnskapen i bransjen og på markedet utvikler seg stadig. Aktørene i bransjen skaper konkurranse for de forsøker konstant å utvikle ny teknologi. Denne konkurransen er svært positiv fordi den bidrar det til at CBMI kommer mer på agendaen hos flere, både selskap, kunder og partnere. For øyeblikket konkurrerer bransjen om å redde mest mulig verdier, for eksempel etter vannskader på hus og elektronikk. Det kommer frem her:

«Samtidig konkurrerer bransjen om å redde verdier. Derfor prøver partnerne våre å finne ny teknologi hele tiden for å rense gjenstander, og spesielt dyre gjenstander som teknologi. De har en spesial-vaskemaskin som kan vaske kretskort til datamaskin og skrumaskiner og liknende.» (Informant 13).

4.2.2 Organisatoriske ressurser i utviklingsstadiet

If brukte innovasjonsmodellen (sekundærkilde nr. 2) for å utvikle det nye produktet BREEM. I prosjektet hadde If representanter fra juridisk avdeling for å sikre at de fulgte alle nye regler for bærekraftig produktutvikling. En av årsakene til det var at If forventer i større og større grad at de får tilsyn på bærekraftig produkt- og tjenesteutvikling. Dette kommer frem i utsagnet:

«Vi brukte mye fra den generelle innovasjonsmodellen til selskapet. I forhold til bærekraftig utvikling kreves det en annen type dokumentasjon, for å unngå grønnvasking-stempelet. Vi hadde representanter for juridisk i prosjektgruppa, for å være sikker på at vi holdt oss til nye guidelines som gjelder for bærekraftig produktutvikling. Fordi det kommer til å bli mer og mer i fokus, og selskapet forventer mer og mer tilsyn på sann type produkt- og tjenesteutvikling.» (Informant 12).

I utviklingsstadiet må i tillegg en rekke dokumenter fylles ut, ifølge sekundærkilde (nr. 2). Innovasjonsmodellen har en rekke dokumentasjonskrav som kommer frem under:

«Produkt- eller tjenestebeskrivelse, mål, kost-nytte, sammendrag av analyse- og utviklingsstadiet, plan for implementering og oppfølging, forretningskrav til IT, og avgjørelse i henhold til mal.» (If, u.å.-i).

Regelverket i dag begrenser innovasjonsmulighetene fordi det er konservativt, mener informant 12. Derfor måtte selskapet lage sette nye avtaler og regler med sine partnere, da de ville utvikle det nye forsikringsproduktet «BREEM-sertifiserte bygg». Forsikringen har helt nye prosesser og nye avtaler med partnere som stiller høyere krav til opplæring og sertifisering. Produktet krever en helt ny tilnærming til drift av byggeplassene, hvor alle produkter og materialer brukes, kommer fra en egen liste. Det er fordi for det må dokumenteres at de har en lav klimapåvirkning. BREEM-sertifiserte bygg ble lansert i mars 2023. Informanten forklarer under:

«Selskapet ønsker å kunne bygg opp igjen hus etter BREEM-standard, istedenfor teknisk forskrift. Så, det vi har gjort er å lage et eget produkt for bygninger som er BREEM-sertifiserte. (...) Vi har laget skadeprosesser og avtaler med partnere hvor vi stiller mye høyere krav til skoloring, sertifisering, og vi har nye kontrakter. Det krever en helt ny tilnærming til drift av byggeplass, i forhold til el-biler, drift, energibruk, regler mot bruk av aggregat og for behov for fjernvarme eller elektrisk varme for å varme opp arbeidsplassen. Alt av produkter og materialer som skal brukes på BREEM-sertifiserte bygninger må være fra en spesiell liste for det må dokumenteres at har en lav klimapåvirkning i forhold til produksjon, materialbruk, og hvor materialene er hentet fra.» (Informant 12).

4.2.3 Fysiske ressurser i utviklingsstadiet

Empirien viser at If får tilgang til ny, avansert teknologi, utstyr og maskiner gjennom sine partnere. Det eksemplifiseres under:

«Våre partnere investerer i nye selskaper som jobber med å utvikle slik elektronikk, og kjøper noen slike maskiner. På den måten får vi tilgang til å bruke nye maskiner, utstyr og teknologi.» (Informant 13).

Det har det vært utvikling både eksternt og internt på eiendom de siste årene. Informant 13 nevner noen CBMI som har blitt gjort på dette området, og at det kan ha store betydninger for mere reparasjoner, rens og gjenbruk av produkter og materialer:

«Vi må utnytte de innovative og bærekraftige produkter de er i gang med å utvikle, som for eksempel reparasjon av rør med hjelp av en robot, vaskemaskin for elektronikk og nye maskiner for rens av dyre møbler og klær etter vannskader og brannskader, som noen partnere har ekspertise på. Et firma driver med «ultrarent vann», som er vann hvor det er fjernet alt av urenheter. Helt rent vann vil alltid tilbake til sin opprinnelige form, som gjør at det kan vaske over et kretskort som er brannskadet og har sot på, og vannet tar med seg soten. «Ultrarent vann» kan også vaske en fasade og få det helt rent, og andre ting. Spesielt etter brann er det vanskelig å sanere, fordi soten har trengt inn i porene på materialet, og lukten er veldig vanskelig å bli kvitt. Tidligere ble det bare malt over, fordi lukten kommer ofte tilbake. I dag må vi derfor oftest skifte mye av materialene etter brannskader.» (Informant 13).

Spot-reparasjon av parkett er en annen CBMI. En informant forklarer videre at det brukes til å spare materialer, redusere karbonavtrykk og hvordan det fungerer:

«Vannskader kan komme fra en lekkasje fra en vask, og blitt vått på ca 8 kvm. Tidligere ble vannskadet parkett behandlet ved at vi fjernet hele parketten på 47 kvm og la helt nytt gulv. Det tok ca. 25 dager i reparasjonstid, førte til 40 KG CO₂-utslipp og kostet ca 100 000 kroner. Den nye muligheten som vi forsøker å få til så ofte som vi kan, er å bare ta opp de delene som er vannskadet, ta på en vifte for å tørke det. Den tørker 3kvm gulv på 12 dagers reparasjonstid, som bare gir 11 kg CO₂ utslipp, og koster 20 000 kroner. Det sparer oss 80 000 kroner. I noen saker kan gulvet tørkes og legges tilbake igjen. Mens i noen andre tilfeller kan ikke gulvet reddes, fordi vannskadene er for alvorlige. Da må vi kjøpe nytt gulv. I noen tilfeller så ønsker vi å bare bytte de delene av gulvet som er skadet, og legge en overgangslist, og slipe gulvet og lakke det i samme farge som det tilsvarende gulvet rundt der skaden var. Det fører til et mye mindre CO₂-utslipp.» (Informant 13).

Det samme sier sekundærkilden (nr.4) om punktrepasjon av parkett:

«Punktrepasjon er en ny måte å tenke på, og det blir mer og mer vanlig i skadeoppgjør. Reparasjon og gjenbruk av materialer gir mindre utslipp. Mange kunder er positive til løsningen, og mener at det er det riktige å gjøre.» (If, u.å.-e).

Videre forklarer informant 13 om en ny CBMI som gjør at det kreves mye mindre materialer for å reparere brudd i rør. Løsningen krever utstyr som moderne teknologi og kamera, som If får tilgang til gjennom partnere. Det heter spot-repasjon av rør, og den er utviklet av eksterne aktører. Denne CBMI-en er veldig lønnsom, fordi da unngår å måtte grave, og på den måten sparer mye CO2-utslipp, tid og penger. Utsagnet beskriver denne innovasjonen:

«Ekspertene som jobber i rørleggerbedriftene har utviklet spot-repasjon av rør, som kalles re-lining. Da repareres kun den delen av røret som er skadet. På denne måten slipper man å grave, som sparer mye CO2-utslipp, tid og penger (...) Ved rørbrudd vurderes alltid re-lining, men det er ikke alltid det går. Iblant er røret så ødelagt at de ikke får det til, og da må man grave og bytte røret.» (Informant 13).

Tidligere har vi hatt andre rutiner etter vannskader, som kloakk i kjeller. Skadene som kommer på kundens eiendeler, kan man gjøre mye mer med i dag. Ved hjelp av partnerne sine nye teknologier, maskiner og utstyr, kan de vaske, rense, og reparere klær, for å unngå å kaste like mye. Det kommer frem her:

«Et eksempel er etter en stor kloakkskade, hvor det kom kloakk over hele kjelleren og klær ble skadet. Dette vil gjerne ikke kunden ha tilbake, fordi de vet hva klærne har vært i. Tidligere har vi kastet alle klærne. If har ved hjelp av partnerne, muligheten til å ta klærne til vask og rens, og reparere de.» (Informant 13).

4.3 Ressurser i lanseringsstadiet

I dette delkapittelet vil jeg presentere funnene om hvilke ulike ressurstyper som er sentrale i lanseringsstadiet, og eksemplifisere med utsagn fra informantene.

4.3.1 Intellektuelle ressurser i lanseringsstadiet

For byggskader er skadeforebygging et av tiltakene som nevnes av flere informanter, som angivelig er den beste måten å redusere miljøutslipp på. Denne kunnskapen bruker If derfor til å gi nye kunder en gratis hussjekk, der partnerne hjelper med å finne ut hvor i huset det er sannsynlig at det kan oppstå skader, slik at kundene kan stoppe skadene før de skjer. Dette forteller informant 4 og 8:

«Først og fremst er det viktig med skadeforebygging. If har mye fokus på å redusere skader, for det er den beste måten å redusere miljøutslipp.» (Informant 8).

«Først og fremst er viktig med skadeforebygging. Det er fordi de skadene som aldri skjer er det mest bærekraftige. Derfor tilbyr vi en gratis hussjekk for alle nye kunder. Det innebærer at partnerne våre søker etter steder der det er sannsynlig at det snart potensielt vil oppstå skader. Da kan kundene stoppe skadene før de skjer, og på den måten sparer vi både kunden for mye potensielt bryderi, og vis sparer potensielt miljøet og penger.» (Informant 4).

I empirien trekkes det frem at pris- og produktavdelingen, sammen med markedsføringsavdelingen bruker reklamekampanjer via e-post og telefon for å informere kundene om sine tjenester i lanseringsstadiet. Hvis en kunde har kjøpt et nytt hus eller leilighet, og ønsker husforsikring, bruker selskapet det som mulighet til å informere om kampanjer. Det følgende utsagnet eksemplifiserer dette:

«Informasjon om gratis hussjekk sendes til kundene på e-post og informerer på telefon når de kjøper nytt hus og husforsikring. Markedsføringsavdelingen hjelper oss med det. Det innebærer at vi kommer på besøk og kontrollerer hva som må fikses på for å unngå skader, og tips til hva som burde rettes på, men som kan klare seg i en stund til. Det er til fordel for både kundene og oss, for de slipper å oppleve skaden og alt stresset det fører med seg, og vi minimerer risikoen for skade, som både er økonomisk og miljøvennlig.» (Informant 4).

De interne ressursene som jobber med implementeringstadiet, er i hovedsak ledelsen og skadeavdelingen. Ledelsen iverksetter CBMI, imens skadeavdelingen jobber med implementeringen, ifølge denne informanten:

«Ledelsen er en av avdelingene som har ansvar for å sikre at innovasjonene startes, og skadeavdelingen jobber med det agile, altså implementeringstadiet.» (Informant 3).

Kunnskap og dømmekraft blant partnere er sentralt i dette stadiet, i forhold til reparasjon, gjenbruk og programmer. Empirien viser at det er en kunnskapsmangel blant noen partnere, som bidrar til en rekke utfordringer. Noen av utfordringene er at det ikke brus like mye sirkulære innovasjoner som de som finnes. Det kommer frem her:

«Når det først er blitt en skade må man undersøke mulighetene for reparasjon i stedet for å rive og bygge mye nytt. Dette gjøres av våre partnere, men av noen mer enn andre. Det er det et stort potensial for mer opplæring og kompetanseheving i håndverket.» (Informant 7).

«Det er veldig avgjørende hvor mye kunnskap våre partnere har. Et eksempel er i forhold til vannskade på elektronikk, når partnere skal rykke ut til kunden. Dersom du tar opp en skrumaskin fra vann, er det viktig å ikke prøve om den virker, fordi da kortslutter maskinen og blir ødelagt. Om skrumaskinen pakkes den ned og gis til en tekniker, kan han skru den opp, bruke renseteknologi slik at den tørker, skru den sammen igjen, så virker den igjen. På denne måten kan vi redde mye verdier. Alt henger sammen, og kunnskap er helt sentralt. De firmaene som kan mye, kan redde enorme verdier, som sparer miljø ved å kaste mindre.» (Informant 13).

I tillegg jobber If sammen med eksterne aktører som trafikkforskning og ADAS. På den måten deler If sin kunnskap, og samarbeidet fører til kunnskap om trygg kjøring, samt utvikling av nye og tryggere sikkerhetsløsninger i biler. Dette åpner for at If kan være med å utvikle CBMI, som kommer frem i utsagnet under:

«For eksempel jobber vi med skadeforebygging gjennom kurs om trygg kjøring, dele erfaring fra skader til trafikkforskning og ADAS. De jobber også med å utvikle nye, tryggere løsninger for sikkerheten i biler.» (Informant 8).

Kunnskapsmangel blant kunder kan ofte føre til at de er være kritiske til sirkulære løsninger som brukte deler i reparasjon av bilen sin, som et resultat av at de ikke har nok kunnskap om hva slags effekter brukte deler har for bilen, sammenliknet med nye deler. Kunnskapsmangel er en utfordring i dette stadiet også, som kommer frem her:

«Det er en utfordring at kunder ikke alltid ønsker dette (brukte deler). Grunnen til dette kan være at de mangler kunnskap om hvor bra kvalitet delene har.» (Informant 8).

«Kunder etterspør ikke forsikringsselskap som er svanemerket. De stiller heller ikke krav til å bruke selskaper som bruker godkjente bærekraftige produkter. I tillegg opplever vi at en del kunder stille kritiske spørsmål til kvaliteten, hvis vi går inn i en diskusjon om skadene deres skal erstattes i form av reparasjon der det er mulig, eller byttes ut med helt nye produkter. Tidligere var det vanlig å bytte ut større deler rundt selve skaden, men det er kommet mange gode løsninger som gjør at mindre deler trengs å byttes ut enn før. Det er en mangel på denne kunnskapen blant kundene.» (Informant 2).

4.3.2 Organisatoriske ressurser i lanseringsstadiet

Ifølge innovasjonsmodellen i sekundærkilden (nr. 9), må If dokumentere flere krav i lanseringsstadiet. Disse innebærer å produsere en plan for hvordan de skal implementere, markedsføre, opplære ansatte og følge ESG-reglene ved nye innovasjoner, som kommer frem i sekundærkilden under:

«Plan for implementering, markedsføring, opplæring og spesielle regler ved ESG-produkter og -tjenester.» (If, u.å.-i).

I dag bruker partnerne programmet DBS til å holde kontroll over hvilke deler som er tilgjengelig på de ulike verkstedene i Norge. På den måten tilgjengeliggjøres de brukte delene, som informant 8 forteller:

«Det er i dag mye mer kvalitet og logistikk på de brukte bildelene i dag. Lagrene har nettbaserte plattformer i DBS som verkstedene kan se, som gir oversikt over de brukte delene som finnes.» (Informant 8).

Ettermarkedavdelingen var sentrale for å holde kontrollen under utviklingen av CBMI. Det gjorde de ved å samle markedsdata, følge med på resultater og partnere etter at skader hadde skjedd, samle inn kundetilbakemeldinger, jobbe med analyse og controlling, analysere prosessen, og til slutt se etter forbedringsmuligheter. Informant 8 forteller om dette:

«Vi i ettermarked skal holde oversikt over kostnader ved reparasjon, følger opp partnere, og får rapporter hver andre måned, med nøkkeltall. Det går spesielt på hvor mye retteprosent de har, brukte deler, plastreparasjon, fotoinspeksjon og snittskadeutvikling og mer.» (Informant 8).

En utfordring som ettermarkedsavdelingen typisk jobber med, er å følge opp partnerne med mål, dersom de ikke gjør nok reparasjoner. Noen eksempler fra glassreparasjon viser at slike reparasjoner utgjør mye klimagassutslipp, og hvor sentral avdelingen er. Informant 8 og 10 sier:

«Ettermarked jobber med å følge resultater og måle tallene. De er nødvendige for at dette skal skje i praksis. For eksempel noen Hurtigruta-glassverksteder er gode på å gjøre mange reparasjoner, mens andre gjør de veldig mye mer utskiftninger av ruter. Dette tar vi opp med partnerne. If må sette mål med hva vi vil oppnå og få input, og tilpasse målene. Noen partnere har kommet langt i å bruke et høyt antall brukte deler. Vi tar det opp med partnere som ikke gjør det.» (Informant 10).

«Glass-reparasjoner fungerer godt til å fylle inn sprekker i glasset for å unngå å måtte skifte ut hele frontruta etter en steinsprut. For å produsere en ny rute brukes 40 kg CO₂, og på frakt brukes 4 kg CO₂, så her er det mye å spare. utfordringer ved glass-reparasjoner er at noen partnere, for eksempel Hurtigruta i Oslo er mye flinkere til å gjøre et større antall reparasjoner enn Hurtigruta i Bergen. Dette må vi fortsette å jobbe med, gjennom å følge opp både de som gjør mer, og de som gjør mindre, og lage mål sammen med partnerne.» (Informant 8).

På grunn av at partnerne er en viktig bidragsyter for If, må selskapet sikre kvaliteten hos partnerne. Informantene forteller at det finnes en rekke krav som partnerne må følge for å få beholde avtalene med selskapet. For eksempel må bildemontører ha en spesiell sertifisering:

«If setter krav og mål hos verkstedet, som innebærer at en bestemt andel fotoinspeksjoner må finne sted, og en bestemt andel materialer og deler må gjenbrukes.» (Informant 7).

«Det er viktig at bildemonteringselskapet er IFO-sertifisert, og en god logistikk på delene, slik at de kommer ut i markedet igjen.» (Informant 8).

For eksempel er det krav til at verksteder må ha en viss retteprosent. Altså en prosentandel av total arbeidstid skal brukes på reparasjon av deler. Reparasjon med smart-repair innebærer punkt-reparasjon av kun den delen av bilen som er skadet, som informant 8 forteller:

«Reparasjon kan gjøres av plastdeler, riper i karosseri og småskader. Til dette bruker vi smart-repair (punkt-reparasjon av selve delen som er skadet). I tillegg kan verksteder rette, altså dra ut bulker, istedenfor å bytte ut delen. Det kan for eksempel være alternativ til å bytte en hel dør. Det er en 20% reparasjonsfrekvens i den skadetypen. Norge har en retteprosent på 24,5%. Det betyr at 24,5% av total arbeidstid skal brukes på å rette deler, istedenfor å skifte ut deler.» (Informant 8).

If har andre krav til partnere som reparerer byggskader. Dette innebærer hvilke forsyningskjeder og materialer som brukes, at partnerne følger ESG-krav, kildesortering og miljørapporter, og at If ønsker at partnerne skal følge bærekraftskravene. Dette eksemplifiseres i sekundærkilde nr. 3:

«Partnere må følge ESG-krav til bærekraft for å holde på avtalen med selskapet. De må kildesortere alt materiale, og lagre miljørapporter hver gang de river bygg, for at selskapet kan vite med sikkerhet at avfallet blir sortert og alt blir behandlet på riktig måte.» (If, u.å.-d).

«If er nøye med hvilke forsyningskjeder og materialer de bruker i skadeoppgjør og reparasjoner.» (If, u.å.-b).

«If ønsker at leverandørene våre skal oppfylle bærekraftskravene fra FN.» (If, u.å.-g).

Stadige utviklinger i markedet kan føre til endringer, slik som vilkåret for innløsningsprosenten, som påvirker bruken av brukte bildeler. Innløsningsprosenten handler om hvor skadet en bil skal være før den blir kondemnert. Utsagnet under forklarer hvordan endringene gjort at langt flere biler kan repareres i dag:

«Det har vært en endring i vilkåret fra innløsningsprosenten. Før, om en bil var 60% ødelagt (det gjelder biler som var over 3 år) ble den innløst (kondemnert), men i dag er kravet på 80% på biler som er nyere enn 1 år. For biler eldre enn 1 år er kravet opptil 0%, som betyr at nærmest alle biler kan repareres. På den måten har vi beholdt flere biler i drift ved reparasjon, enn ved å kondemnere de. Et eksempel på regnestykket er, si bilen hadde en verdi på 500 000 kroner, og krasjet. Om reparasjon kostet over 60% av bilens verdi, så vraket vi bilen. Men i dag kan vi reparere mye mer fordi vi har fjernet denne regelen.» (Informant 8).

Kontrollmekanismer som regler i bransjen kan også gi utfordringer, slik som at de ikke tillater reparasjon med brukte deler på nye biler. Det begrenser CBMI, som kommer frem her:

«Norge har en regel som fungerer som en bremsekloss for den bærekraftige utviklingen i forhold til hvilke biler som kan bruke brukte deler. Regelen sier at det ikke skal brukes brukte deler på nye biler som er under 5 år, for da mister bilen garantien (...) Det jobbes med bilbransjen om å få aksept på brukte deler i dag. Dermed er en det en stor mulighet til å endre holdninger i bilbransjen til å bruke brukte bildeler for biler som er mindre brukt enn 5 år, for da vil det bli mange flere nye deler på markedet.» (Informant 8).

En annen utfordring er at noen eksterne aktører, som BMW og Volvo, bruker noen deler som ikke kan repareres og brukes igjen, og som kun er lovlig å bruke en gang. Dermed bidrar selskaper som disse til å begrense antall reparasjoner, og CBMI hos If. Det kommer frem her:

«Noen selskaper, for eksempel BMW og Volvo bruker noen deler som ikke kan repareres og brukes igjen, men som kun er lovlig å bruke en gang. Dermed er BMW gode som byggnasjon, men ikke reparasjonsnasjon, noe som påvirker mulighetene.» (Informant 1).

Det jobbes ofte med å utvikle CBMI i prosjektteam, hvor ledelsen ikke trenger å involveres, med mindre det er snakk om svært omfattende nye tjenester eller prosesser. Da må ledelsen involveres, og rapporteringsstrukturen blir hierarkisk. Dermed kan rapporteringsstrukturen være både flat og hierarkisk, avhengig av situasjonen. I tillegg har selskapet en kultur som lar ansatte ha kort vei til ledelsen, dersom en ansatt ønsker å foreslå eller diskutere noe med en leder. I tillegg er det kultur i If med fokus på bærekraft. Utsagnet til informant 5 og sekundærkilde nr. 11 viser dette:

«Vi jobber i team med prosjekter, hvor vi ikke trenger å involvere ledelsen, med mindre det er veldig omfattende nye tjenester eller prosesser. Hvis noen har en ide eller vil luften noe for en leder, er ledelsen generelt veldig åpen for å ta en prat.» (Informant 5).

«Deedster er et prosjekt vi har jobbet med for å lage en kultur blant de ansatte, der det er fokus på at alle kan gjøre noe med klimautfordringene. (...) Deedster bidrar til å bygge kultur og kunnskap.» (If, u.å.-c).

En annen kontrollmekanisme i lanseringsstadiet, er et kundetilbakemeldingsverktøy. CX er et program for å få tilbakemeldinger fra kunder om tjenestene har fungert eller ikke, som informant 9 forteller om:

«CX, som står for customer experience, er en type kunde-tilbakemelding som vi samler inn etter skadeoppgjør for å høre hvordan kundenes opplevelse var. Vi ber de svare på sms med en rating på 1-10, og ber om innspill til forbedring.» (Informant 9).

4.3.3 Fysiske ressurser i lanseringsstadiet

Tilgang på bildeler er sentralt, og informant 8 forteller om hvordan demontering og resirkulering fungerer, og hvilke aktører som deltar i prosessen om å gjenbruke delene:

«I dag går cirka 95% av de kondemnerte bilene til demontering, hvor gjenbrukte deler brukes i skadereparasjoner, og de andre delene gikk til fragmentering, altså resirkulering. Det finnes EU-krav til antall deler som kan gjenbrukes, i Norge skal det være cirka 80-85%. (...) Det er best å reparere den delen som er på bilen, fordi det sparer produksjonskostnader og transport. Men, også resirkulering er bra, for produksjon av en ny del krever mye utslipp.» (Informant 8).

Informant 8 forteller at det finnes to metoder for kondemnerte biler. Skadene på bilen kan repareres med hjelp av andre brukte deler, eller bilen kan selges til en bildemontør hvor bilenes deler tas fra hverandre, slik at det blir en mer aktiv delbruk:

«If har jobbet mye med hva man gjør med innløste (kondemnerte) biler. Det finnes to måter å gjøre det på. Den første er å selge bilen til et annet verksted som reparerer skadene så bilene kan kjøres igjen. De bruker da mange gjenbrukte deler og miljøvennlige metoder. Det andre alternativet som har hatt mer fokus er å selge bilen til en bildemontør, hvor delene tas fra hverandre så det blir en mer aktiv delbruk.» (Informant 8).

Det er en begrenset hvor mange deler som er på lager i Norge, spesielt i forhold til nye biler. Det handler om konkurranse om delene, som kommer frem her:

«Det er en begrensning på brukte deler på grunn av at andre selskaper også vil ha tak i delene. Tidligere hadde If alene lyst på delene og var et av de første forsikringsselskapene som hadde det fokuset. Det er begrenset hvor mange deler som finnes på markedet ilt et år. Som regel er det de samme delene som skades, som for eksempel frontfanger. Brukte deler har dermed fått en begrenset tilgang.» (Informant 8).

Det kan det oppstå utfordringer omkring lokasjonene til partnerne i dette stadiet. If trenger å ha avtalepartnere tilgjengelig der hvor kundene er. Informant 1 trekker frem at grunnen til utfordringene er at verksteder i små områder har makten, og derfor kan bruken av sirkulære løsninger være veldig variert:

«Det er en utfordring med verksteder i små områder, gode partnerskap, egentlig skal verksteder oppnå mål for å få ha avtaler med If. Utfordringen er dersom de ikke når målene sine, for eksempel at de må bruke et visst antall brukte deler, så sitter verkstedet likevel med makten, siden det er det eneste i området.» (Informant 1).

Bilbransjen er en energikrevende bransje, og om en bedrift velger å være mer eller mindre bærekraftig, kommer an på hvert enkelt selskap. For eksempel velger noen av partnerne å investere i energieffektive bygg og utstyr. Det kommer frem i dette utsagnet:

«Mye av bærekraftsaspektet kommer an på bedriftene, og om partnerne har energieffektive bygg og utstyr. Bilbransjen er en energikrevende bransje.» (Informant 8).

Noe som begrenser innovasjon internt i If er at de har eldre IT-systemer, som er veldig tidkrevende og dyre å oppdatere. Det gjør at selskapet konstant må vurdere hva de vil bruke ressursene sine på, når de skal videreutvikle løsninger. Det kommer frem i dette utsagnet fra en av informantene:

«Innovasjon i et stort selskap er vanskelig på grunn av gamle it-systemer. Om vi vil lage en app, så er IT-folkene opptatt med mange andre ting. Man må rydde kalenderen sin for å få tid til teknologisk innovasjon. Det tar mye tid og er dyrt, men det er veldig viktig.» (Informant 5).

Kunder kan også mislike noen sirkulære løsninger, fordi det kan skje at punktreparasjon av parkett gir dem en litt ulik parkett i stue og kjøkken. Det kan også skje at kunder redd for at bilen taper verdi, om den får en brukt del som skal lakkeres. Det forklarer informant 10 og 5:

«En annen utfordring er at kundene ikke alltid liker løsningen der vi tar parkett fra en bod og bruker den i stuen, også legger en annen parkett i boden.» (Informant 10).

«Et eksempel på bilskade er om kunden får spørsmålet om de ønsker å få et nytt eller brukt speil, svarer nesten alle nytt. Mange er redd for fargeforskjell på lakkeringen på speilet og at det ikke vil matche resten av bilen, og at bilen da vil kunne tape verdi.» (Informant 5).

Tabell 5 (under) presenterer en oppsummering av funnene fra primær- og sekundærkildene. Funnene er sortert slik som i resten av funnkapittelet, etter hvilken ressurstype og stadium de hører til.

Tabell 5: Oppsummering av funn fra primær- og sekundærkilder i henhold til teorien.

Oppsummering av funn fra primær- og sekundærkilder			
	Design- og analysestadiet	Utviklingsstadiet	Lanseringsstadiet
Intellektuelle Ressurser	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnskap og innsikt blant ansatte: Pris- og produktavdelingen, ledelsen, bærekraftavdelingen, ettermarkedsavdelingen, salgsavdelingen, skadeavdelingen • Kunnskap fra eksterne aktører: Partnere, messer, eksperter, markedstrender, start-ups, gründere, sprints, innovasjonshuber, internships • Viima • Innsikt fra kunder/ kundetestingsverktøy 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnskap og innsikt blant ansatte: Pris- og produktavdelingen, ledelsen, bærekraftavdelingen, salgsavdelingen, skadeavdelingen, underwriting-avdelingen, opplæringsavdelingen, juridisk avdeling, markedsføringsavdeling • Opplæring av ansatte og partnere, sertifisering av partnere • Kunnskap/-mangel blant: Kunder, partnere, eksterne aktører, markedet • Konkurransen om kunnskap blant eksterne aktører 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnskap og innsikt blant ansatte: Pris- og produktavdelingen, ledelsen, skadeavdelingen, markedsføringsavdelingen • Dømmekraft og kunnskap/mangel hos kunder/partnere • Kunnskapsutvikling med eksterne aktører: ADAS og Trafikkforskning
Organisatoriske Ressurser	<ul style="list-style-type: none"> • Relasjoner til partnere • Formelle kontrollmekanismer: Krav i ulike sektorer, krav fra eksterne aktører som forbund og arbeidstilsynet, interne dokumentasjonskrav: underwriting guidelines, Supplier Code of Conduct, ettermarkedsavdelingen • Uformelle kontrollmekanismer: krav i markedet 	<ul style="list-style-type: none"> • Formelle kontrollmekanismer: juridisk avdeling, dokumentasjonskrav fra innovasjonsmodellen Regler: innløsningsprosent, teknisk bygningsforskrift, plan- og bygningsloven, nye vilkår, nye avtaler/krav til partnere 	<ul style="list-style-type: none"> • Formelle kontrollmekanismer: Dokumentasjonskrav i innovasjonsmodellen, Ettermarked følger opp partnere, krav til partnere, regler mot reparasjon av nye biler og brukte deler blant bestemte bilmerker begrenser • Uformelle kontrollmekanismer: Kundetilbakemeldingsverktøy (CX), DBS

			<ul style="list-style-type: none"> • Rapporteringsstruktur: hierarkisk/flat avhengig av innovasjonens omfang, inkludere ledelsen ved behov • Kultur for dialog og bærekraft • Teamstruktur: prosjektteam
Fysiske Ressurs-er	<ul style="list-style-type: none"> • Noe manglende dekning av partnere på landsbasis gjør det vanskelig å starte nye partneravtaler 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilgang til ny teknologi, utstyr og maskiner gjennom partnere 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilgang på brukte deler • Konkurransen om deler • Energieffektive bygg/ utstyr hos partnerne • Lokasjon av partnere • Eldre it-systemer internt begrenser innovasjon • Kunder misliker resultat ved punktrepasjon

5.0 Drøfting

For å kunne drøfte hvordan utvikling av nye CBM i tjenestebedrifter organiseres, og hvilke ressurser som er nødvendig for å lykkes med dette, vil empirien sammenliknes med relevant teori. Ressursene i tjenestebedriften vil sammenliknes opp mot ressursene i NSD-litteraturen og CBM- og CBMI-litteraturen i produksjonssektoren. Det er relevant å drøfte opp mot NSD-litteraturen fordi jeg bruker rammeverket inspirert fra NSD-litteraturen fra (Froehle & Roth, 2007). Rammeverket ble anvendt for å kategorisere data fra funnene i studien, og funnene vil diskuteres ut ifra kategoriene i denne litteraturen. Er ressursene i stadiene like eller ulike, og hva kan være årsaken til dette? Videre vil studien diskutere de empiriske ressursene opp mot de ressursene som er nevnt i CBM-litteraturen fra i produksjonssektoren fra Geissdoerfer et al. (2020) og CBMI-litteraturen i produksjonssektoren fra Santa-Maria et al. (2021). Krever CBMI i tjenestesektoren noen andre ressurser enn de som er kjent fra CBM- og CBMI-litteraturen i produksjonssektoren? Deretter vil det diskuteres hva som kan være mulige årsaker til dette.

Hvert underkapittel vil avsluttes med å presentere implikasjoner fra studien for hver av de tre typene ressurser i hvert stadium. Hvert av de tre stadiene vil avsluttes med proposisjoner, som fungerer som delkonklusjoner underveis. Etter at stadiene er drøftet, vil Figur 3 vise en konseptualisering av funnene basert på studiens rammeverk. Deretter vil neste delkapittel presentere en diskusjon av validitet og reliabilitet, før styrker og svakheter ved studien diskuteres, og til slutt vil de praktiske implikasjonene av funnene presenteres. Deretter følger konklusjonskapittelet som avslutter oppgaven. Drøftingen vil forsøke å finne svar på studiens forskningsspørsmål:

Hvilke ressurser benyttes i ulike stadier av CBMI-prosessen i en tjenestebedriftskontekst?

5.1 Ressurser i design- og analysestadiet

Delkapittelet vil ta for seg hver ulike ressurstype i design- og analysestadiet, og drøfte funnene fra empirien opp mot relevant teori.

5.1.1 Intellektuelle ressurser i design- og analysestadiet

Funnene fra tjenestebedriften viser at de intellektuelle ressursene i det første stadiet inkluderer kunnskap og innsikt blant ansatte på ulike avdelinger, derunder pris- og produktavdelingen, ledelsen, bærekraftavdelingen, ettermarkedsavdelingen, salgsavdelingen og skadeavdelingen.

Bedriften samler også kunnskap og innsikt fra partnere, eksterne aktører, markedstrender og kunder.

Både tjenestebedriften og NSD-litteraturen peker på at kunnskap, innsikt, erfaring og opplæring er sentrale ressurser blant ansatte i bedriften. Hver avdeling har ulike kunnskapsområder, og ut ifra det kan antas at de ansatte i hver avdeling har utdanning og opplæring, til tross for at det ikke nevnes spesifikt i empirien. Det er sannsynlig at de ansatte har utdanning og opplæring, ettersom de jobber i et stort Nordisk forsikringsselskap. Videre anså tjenestebedriften kunnskap og innsikt hos partnere og kunder som sentrale i dette stadiet. NSD-litteraturen foreslår også at bedriften kan inkludere partnere og kunder i innovasjon for å få ekspertkunnskap på bestemte områder (Froehle & Roth, 2007). En organisatorisk ressurs i vareproduserende bedrifter som jobber med CBMI, *kunnskap og samarbeid i forsyningskjeden* (Santa-Maria et al., 2021, s. 880). Tjenestebedriften søkte kunnskap, samarbeid og innsikt fra eksterne aktører i forsyningskjeden i tillegg til det partnere og kunder. Disse er ressurser som er felles for tjenestebedriften, vareproduserende bedrifter og NSD-litteraturen.

Andre ressurser i vareproduserende bedrifter som jobber med CBMI, er *forutseende tenkning, håndtering av komplekse og dynamiske faktorer, og balansere mellom lineære og sirkulære systemer* (Santa-Maria et al., 2021, s. 880). Disse ressursene nevnes ikke hos tjenestebedriften. Det er flere mulige årsaker til at ressursene er ulike i vareproduserende sektor, som at de skaper og leverer verdi til kundene på andre måter enn i tjenestesektoren. Likevel, er det også mulig at empirien ikke fikk med disse faktorene under datainnsamlingen. Forutseende tenkning og håndtering av komplekse og dynamiske faktorer, er mulig at ble jobbet med i tjenestebedriften. Det er fordi det kan være relevant for bedrifter som generelt jobber med innovasjon. En mulig årsak til at de kanskje ikke ble fanget opp, kan være at intervjuene ble utarbeidet ut ifra én ressurs-stadium-teori i NSD-litteraturen. Dermed var variablene valgt for å sammenliknes med hovedsakelig denne teorien, og dermed begrenser variablene empirien fra å plukke opp andre faktorer. Dette viser en mulig svakhet på grunn av begrensningene ved datainnsamlingen. For å finne ut av om disse ressursene kreves for CBMI i andre tjenestebedrifter, kan videre forskning tar for seg dette.

Vareproduserende bedrifter som jobber med nye CBM sider videre at: *CBM-er er per definisjon nettverksbaserte, krever utvikling av systemtenkning, forståelse av BM utover*

organisasjonsgrensene, engasjement med eksterne interessenter, samarbeider gjennom hele verdikjeden, samskaper og/eller orkestrerer økosystem (Santa-Maria et al., 2021, s. 880). Tjenestebedriften viste at kunnskap om CBMI var svært viktig, men at det var en kunnskapsmangel blant kunder og andre eksterne aktører. Samarbeid forgår i både interne og eksterne nettverk, som jobber sammen helt fra begynnelse til implementering og videreutvikling av CBMI. Prosessen der CBMI tjenestebedrifter fungerer som et økosystem, er i dag mangelfull. Det kreves store endringer i samfunnet før dette kan skje. Endringsbehovet i samfunnet vil studien komme tilbake til.

En implikasjon fra studien er at tjenestebedriften samler kunnskap, innsikt og erfaring fra ulike interne avdelinger, partnere, kunder og eksterne aktører. Videre er en annen implikasjon er at det er uklart om tjenestebedrifter driver med forutseende tenkning og håndtering av komplekse og dynamiske faktorer, noe som kan forskes på i videre studier. CBMI-prosessen i tjenestebedrifter fungerer i dag i liten grad som et økosystem, og det kreves store endringer i samfunnet før CBMI i tjenestesektoren kan bli en del av et økosystem.

5.1.2 Organisatoriske ressurser i design- og analysestadiet

Tjenestebedriften pekte på organisatoriske ressurser design- og analysestadiet: nettverk med partnere og eksterne aktører. Formelle eksterne kontrollmekanismer var: krav i ulike sektorer, krav fra eksterne aktører som forbund og arbeidstilsynet. De interne kontrollmekanismene var ettermarkedsavdelingen, som hadde en sentral rolle i å følge opp partnere, og interne dokumentasjonskrav, som underwriting guidelines og Supplier Code of Conduct. De uformelle eksterne kontrollmekanismene var kravene som stilles av markedet. Eksempler på dette var etterspørsel i markedet, og aktører som for eksempel bilopphuggere, som tidligere ikke anså oppdeling og salg av brukte bildeler som lønnsomt. Disse ressursene samsvarer med NSD-litteraturen (Froehle & Roth, 2007) i stor grad om at formelle og uformelle kontrollmekanismer er sentrale ressurser i stadiet.

Det som skiller empirien fra NSD-litteraturen, er at det ikke nevnes noen uformelle kontrollmekanismer internt i selskapet i design- og analysestadiet. Ressursene som omhandler intern rapporteringsstruktur og kultur kommer frem i lanseringsstadiet (delkapittel 5.3.2). Det er likevel mulig å anta at disse ressursene også spiller inn i design- og analysestadiet, men ikke i like stor grad som i lanseringsstadiet. En mulig forklaring på dette kan være fokuset i dette

stadiet, som i hovedsak handler om å søke etter mulige ideer. I NSD-litteraturen er målet med design- og analysestadiet er å generere, evaluere, og screene ideer til nye tjenester (Roth, 1993). I følge Yun, et al. (2020) trenger ikke kulturen og rapporteringsstrukturen å være sterk for at bedriften skal kunne komme med forslag til nye tjenester. En svak kultur kan føre til at ulike perspektiver og ideer kommer frem, som igjen kan gjøre at det skapes et mangfoldig miljø der ansatte kan dele sine forslag. En bedrift uten en sterk rapporteringsstruktur preges ikke av hierarki eller etablerte rutiner, som igjen gjør at den har mer åpenhet og fleksibilitet for sine ansatte. I tillegg kan en beslutningsmyndighet som er spredt på tvers av organisasjonen, gjøre at ansatte på ulike avdelinger og nivåer får mer "frie tøyler" som åpner for mer kreativitet (Yun, et al., 2020).

Funnene tyder i stor grad på at det er et mindre behov for kontrollmekanismer i design- og analysestadiet i tjenestebedriften. Det ser ut til at desto lengre bedriften kommer i innovasjonsprosessen, desto større blir behovet for flere kontrollmekanismer. En implikasjon ved studien er derfor at behovet for flere kontrollmekanismer øker for hver fase som tjenestebedrifter går inn i.

5.1.3 Fysiske ressurser i design- og analysestadiet

Tjenestebedriften peker på at manglende dekning av partnere på landsbasis gjør det vanskelig å starte nye partneravtaler i design- og analysestadiet. Imidlertid er det kun tilgangen på partnere i noen lokasjoner som er utfordrende i stadiet. Dette indikerer en ulikhet mellom teorien og empirien innen fysiske ressurser i denne stadiet. En mulig forklaring til dette er hensikten med design- og analysestadiet, slik som nevnt i forrige delkapittel (5.1.2). Målet i NSD-litteraturen er å generere, evaluere, og screene ideer til nye tjenester (Roth, 1993), og vurderer det nye tjenestekonseptets potensial, i forhold til økonomi, strategi og marked (Froehle & Roth, 2007). Dersom det ikke er mulighet for å få avtale i en spesifikk lokasjon, bortfaller antakelig all mulighet for avtaler i denne lokasjonen, og dermed er det ingen mulighet for å lage noen strategi for tjenester basert på den gitte lokasjonen. Derfor er lokasjon avgjørende i dette stadiet. Likevel kan det muligens være relevant å utforske de andre ressursene videre (fasiliteter, råvarer, fysisk teknologi og utstyr), hvis det finnes utstyr gjør det mulig å bruke teknologiske verktøy som fungerer på tross av avstander. Likevel er ikke det mulig i noen stor grad i dag, men det er heller en mulighet for fremtidig forskning.

Det kan være flere årsaker til at det er begrenset tilgang til partnere i spesifikke geografiske områder. En årsak er at det kan være begrensninger i ressurstilgangen i de aktuelle områdene. Det kan igjen være på grunn av store geografiske avstander, dårlige veier, og høye transportkostnader for å frakte bil- og bygningsdeler inn i slike områder. Det kan videre antas at bedrifter ikke anser det som lønnsomt å drive selskaper i slike områder, ettersom de kan ha lav befolkning, og dermed få kunder. Det er også mulig å anta at selskaper ikke etablerer seg i slike avsidesliggende områder på grunn av de selv ikke ønsker å bo i området, eller ikke ønsker å måtte kjøre langt for å jobbe der.

Videre foregår utvikling av nye CBM-prosesser ofte i dynamiske eller komplekse situasjoner. Derfor jobber flere og flere vareproduserende bedrifter med: *eksperimentering og organisatorisk læring som involverer interessenter, tester CBM-forutsetningene og tilpasser CBM-konseptene, noe som også resulterer i opprettelsen av internt og eksternt engasjement for å starte bærekraftsoverganger* (Santa-Maria et al., 2021, s. 880). Tjenestebedriften jobber også med eksperimentering og organisatorisk læring sammen med eksterne aktører, slik som gründere og innovasjonshuber. Videre, tester og tilpasser også tjenestebedriften ved at ulike avdelinger utfører forskjellige deler av prosessen til CBMI-ene. På samme måte som i produksjonssektoren, førte dette også til internt og eksternt engasjement for å starte bærekraftsoverganger i tjenestebedriften. Et eksempel på det er at tjenestebedriften jobber med å teste nye prosjekter, slik som bilutleie, og i tillegg samarbeider bedriften med ADAS om å utvikle nye, tryggere systemer i biler.

Støtteverktøy og rammer for CBMI (Santa-Maria et al., 2021, s. 880) var en ressurs blant bedrifter i produksjonssektoren. Det kom ikke frem i tjenestebedriften at dette er noe som finnes der. En mulig årsak til at denne ressursen ikke er tilgjengelig for tjenestebedrifter, er at fortsatt finnes lite forskning på CBMI-ressurser i tjenestesektoren, og derfor ikke eksisterer støtteverktøy og rammer for CBMI for tjenestebedrifter enda.

En implikasjon av studien er at hvis det ikke er mulighet for å få avtale med partnere i en spesifikk lokasjon, bortfaller all mulighet for å tilby tjenester i denne lokasjonen. Derfor er lokasjon en avgjørende ressurs i dette stadiet. Likevel kan det muligens være relevant å utforske de andre ressursene videre i forhold til om ny teknologi kan skape løsninger der geografisk lokasjon ikke er avgjørende for tjenestedrift. En annen implikasjon er at det ikke eksisterer

støtteverktøy og rammer for CBMI for tjenestebedrifter enda, som videre forskning kunne bidratt til. Videre, eksperimenterer, tester og tilpasser tjenestebedriften CBMI-ene ved at ulike avdelinger utfører forskjellige deler av innovasjonsprosessen. Dette fører til et engasjement både internt og eksternt, for overgang til nye CBMI-er.

Proposisjoner for ressurser for CBMI i tjenestebedrifter i design- og analysestadiet er:

1. Tjenestebedrifter samler kunnskap, innsikt og erfaring fra ulike interne avdelinger, partnere, kunder og eksterne aktører.
2. Tjenestebedrifter jobber med eksperimentering og organisatorisk læring sammen med eksterne aktører.
3. Det er uklart om tjenestebedrifter driver med forutseende tenkning og håndtering av komplekse og dynamiske faktorer, noe som kan forskes på i videre studier.
4. CBMI-prosessen i tjenestebedrifter fungerer i dag i liten grad som et økosystem, og det kreves store endringer i samfunnet før CBMI i tjenestesektoren kan bli en del av et økosystem.
5. Det er et mindre behov for kontrollmekanismer i design- og analysestadiet i tjenestebedrifter, og desto lengre bedriften kommer i innovasjonsprosessen, desto større blir behovet for flere kontrollmekanismer.
6. Lokasjon av partnere er avgjørende i design- og analysestadiet. Videre forskning kan ta for seg om partnere som ikke har riktig lokasjon likevel kan bidra med de andre fysiske ressursene (fasiliteter, råvarer, fysisk teknologi og utstyr), dersom nye teknologiske verktøy kan fungerer på tross av avstander og gjøre det mulig å bruke dem til tross for avstandene.
7. Videre forskning kan utvikle støtteverktøy og rammer for CBMI i tjenestebedrifter.
8. Tjenestebedrifter eksperimenterer, tester og tilpasser CBMI-er ved at ulike avdelinger utfører ulike deler av innovasjonsprosessen. Det skaper engasjement internt og eksternt, for overgang til nye CBMI-er.

5.2 Ressurser i utviklingsstadiet

Dette delkapittelet vil ta for seg hver ulike ressurstype i utviklingsstadiet, og drøfte funnene fra tjenestebedriften opp mot relevant teori.

5.2.1 Intellektuelle ressurser i utviklingsstadiet

Intellektuelle ressurser i utviklingsstadiet i tjenestebedriften inkluderer kunnskap og innsikt blant ansatte i ulike avdelinger, opplæring av ansatte og partnere, og sertifisering av partnere. De samme intellektuelle ressursene er identifisert i NSD-litteraturen (Froehle & Roth, 2007). Videre, trekker tjenestebedriften frem en konkurranse om kunnskap blant eksterne aktører, i tillegg til en kunnskapsmangel blant kunder, partnere, eksterne aktører, og i markedet. Disse to ressursene er ikke nevnt i NSD-litteraturen.

Kunnskapsmangelen bidrar til å skape en konkurranse om kunnskap. Kunnskapsmangelen som eksisterer blant kunder, partnere, eksterne aktører, og i markedet, påvirker tjenestebedrifters bruk av CBMI. For eksempel så er det noen partnere som ikke er like dyktige til å gjenkjenne skader der de kan finne nye, eller anvende eksisterende sirkulære løsninger. En mulig årsak til at det er konkurranse om kunnskap i tjenestebedriften, er at CBMI er en relativt ny innovasjonstype i tjenestebedrifter. I tillegg har CBMI en nokså høy aktualitet blant tjenestebedrifter i dag. Det kan komme av at det stadig settes høyere krav til tjenestesektoren til bærekraftighet og sirkulære løsninger. Det påvirker selskaper i bransjen, som ønsker å øke sin konkurransekraft. For å få det, trenger de kunnskap om CBMI. På samme tid gir kunnskap et konkurransefortrinn uavhengig av om det er i en tjenestebedrift som driver med CBMI, eller om det er en annen bedrift som jobber med noe annet. Derfor kan konkurranse om kunnskap være et generelt funn som kan gjelde flere enn tjenestebedrifter i utviklingsstadiet. Likevel kan det antas at kunnskap om nye fagområder er mer konkurransedrevet, enn fagområder som det eksisterer en del kunnskap om allerede.

I utviklingsstadiet er det ressurser i tjenestebedriften som kan gjenkjennes i CBM-litteraturen fra produksjonssektoren. CBM-litteraturen fra produksjonssektoren peker på hvilke ressurser og kompetanser som bedrifter trenger for å drive med CBM-aktivitetene i ressursloopen. De overordnede aktivitetene handler om å oppnå maksimal ressursutnyttelse ved hjelp av: *resirkulering, utvidelse, intensivering og dematerialisering* (Geissdoerfer et al., 2020, s. 11). CBM-litteratur fra produksjonssektoren peker på resirkulering i ressursloopen gjennom:

Leverandør-outsourcing og -samarbeid, og riktige insentiver til å ta tilbake produkter fra kunder/sluttbrukere i en omvendt forsyningskjede (Geissdoerfer et al., 2020, s. 11). Tjenestebedriften anvendte i likhet med litteraturen, eksterne aktører og samarbeid med partnere. Videre, har tjenestebedriften også insentiver for å ta tilbake produkter fra kunder, som er som en omvendt forsyningskjede, ved at sluttprodukter sendes tilbake til leverandør for å resirkuleres eller repareres. Det ble gjort i tjenestebedriften gjennom for eksempel krav til bilverksteder om at det måtte være en viss mengde reparasjon av ødelagte deler, og i tillegg resirkuleres brukte deler som ikke kan repareres, som for eksempel at plastdeler smeltes om.

CBM-litteratur fra produksjonssektoren peker på intensivering av ressurser i ressursloopen, som kan skje ved *transport, videresalg av produkter, orkestrering av leverandører, kontraktsstyring* (Geissdoerfer et al., 2020, s. 11). Tjenestebedriften brukte liknende metoder for intensivering i sine ressurslooper. For eksempel reduserte de transport og dermed CO₂-utslipp ved at de hadde partnere i mange ulike steder i Norge. Videre jobbet tjenestebedriften med reparasjon av klær og møbler, for å kunne selge møbelet videre og unngå å måtte kaste den. Orkestrering av leverandører ble gjort av spesifikke avdelinger i tjenestebedriften, som ettermarkedsavdelingen, som styrte og fulgte opp partnere. Denne avdelingen jobbet også med kontrakt er og kontraktsstyring med partnere og leverandører. På grunnlag av dette, er ressursbruken for intensivering av ressurser nokså lik i tjeneste- og produksjonssektoren.

Videre trekker CBM-litteratur fra produksjonssektoren frem ressurser for dematerialisering i ressursloopen. Dematerialisering kan gjøres ved at bedriften har ressursene: *kompetanse om reparasjon og reproduksjon* (Geissdoerfer et al., 2020, s. 11). Disse ressursene for dematerialisering anvendte tjenestebedriften ved å bruke partnere (for eksempel håndverkere og verksteder) som hadde kompetanse innenfor reparasjon og reproduksjon. En måte de kunne sikre kompetansen deres på, var ved å for eksempel bruke bildemonteringselskaper som var IFO-sertifisert. Likevel var dette en ressurs som viste seg å være ulik mellom ulike håndverkere og bilverksteder. I tillegg ble det påvirket av lokasjonen til partneren. Tjenestebedriften trakk frem at kompetanse var en ressurs som det var behov for mer av, i form av opplæring, for å klare å redde mere materialer og teknologi. Denne ressursen kan derfor anses som at den er tosidig, ettersom at den er til stede i casebedriften, men til tross for det så er den ikke til stede i like stor grad hos alle samarbeidsaktørene til bedriften.

Ressurser for utvidelse av ressursloopen skjer i produksjonssektoren gjennom *serviceoperasjoner som reparasjon, samarbeid om tjenesteinnovasjon, forbrukeropplæring som oppmuntrer til lang produktlevetid* (Geissdoerfer et al., 2020, s. 11). Tjenestebedriften anvendte partnere til å utføre reparasjoner av bygg og biler. Videre samarbeidet tjenestebedriften om CBMI både internt, og med eksterne aktører, som for eksempel gründere og innovasjonshubs. I tillegg brukte tjenestebedriften forbrukeropplæring for å oppmuntre til lang produktlevetid, ved at de tilbød gratis hussjekk til nye kunder. Dette åpnet for at kundene kunne få hjelp av partnere til å undersøke om det var noen mulige fremtidige skader som kunne oppstå i huset, som de kunne finne for å stoppe skadene før de ble verre. På den måten ga tjenesteselskapet kunnskap til kundene, om hvor det kan oppstå skader når kunder kjøper hus. I tillegg bidro det til å oppmuntre til lang produktlevetid, ved at husbygningen kunne holdes skadefri i lengre tid, ved at kundene kunne stoppe flere potensielle skader før de utviklet seg til å bli verre.

På grunnlag av dette delkapittelet er en implikasjon av studien at det er stor konkurranse om kunnskap om CBMI i tjenestenæringen. Derfor er kunnskap en sentral ressurs som gir konkurransefortrinn. Videre forskning kan studere om bedrifter som jobber med CBMI (eller andre nye fagområder) er mer konkurransedrevet, enn ved fagområder som det eksisterer en del kunnskap om allerede. En annen implikasjon er at tjenestebedriften har insentiver for å ta tilbake produkter fra kunder når de har nådd slutten av livssyklusen. Kompetanse er en ressurs som det er behov for mer av, er en annen implikasjon. En videre implikasjon er at kompetansenivå er ulikt mellom partnere, og påvirkes av lokasjonen til partneren. En annen implikasjon er at tjenestebedriften gir kunnskap til kundene sine og oppmuntrer til lang produktlevetid.

5.2.2 Organisatoriske ressurser i utviklingsstadiet

Tjenestebedriften bruker formelle kontrollmekanismer internt i bedriften i utviklingsstadiet gjennom juridisk avdeling, dokumentasjonskrav fra innovasjonsmodellen, nye vilkår og nye krav til partnerne. Eksterne, formelle kontrollmekanismer den bruker, er regler som for eksempel innløsningsprosent, teknisk bygningsforskrift og plan- og bygningsloven. NSD-litteraturen anser også kontrollmekanismer som en ressurs. Det som er ulikt, er at empirien skiller mellom interne og eksterne kontrollmekanismer i bedriften, noe som ikke gjøres i NSD-litteraturen. På en side er en mulig forklaring at studien har hatt et fokus på å identifisere ulike

typer kontrollmekanismer i utviklingsstadiet. Dette kan igjen ha ført til at forskeren bevisst har undersøkt og klassifisert kontrollmekanismene som interne eller eksterne. På den andre siden kan litteraturen ha hatt et bredere fokus, og derfor ikke skilt mellom de to klassifiseringene. Videre forskning kan finne ut av om dette er tilfelle for tjenestebedrifter generelt.

Tjenestebedriften anser ikke rapporteringsstruktur som spesielt sentral i utviklingsstadiet. En mulig forklaring til det kan være at frem til den nye tjenesten skal lanseres i markedet, jobber avdelinger i bedriften på kryss og tvers. Da er det kanskje ikke et spesielt behov for at ledelsen involveres enda, siden avdelingene jobber såpass godt sammen. Derfor trengs ledelsen først å involveres når tjenesten nærmer seg lansering, som studien kommer tilbake til i neste stadium. Videre anså tjenestebedriften det som viktig å knytte relasjoner i første stadium. Tjenestebedriften hadde ikke et behov for å knytte flere bånd i utviklingsstadiet, siden de allerede hadde knyttet relasjoner i første stadium. Tjenestebedriften ønsket heller å videreutvikle og bygge på de eksisterende relasjonene.

Ut ifra dette delkapittelet er en implikasjon av studien at tjenestebedrifter skiller mellom interne og eksterne kontrollmekanismer. Videre forskning kan finne ut av om dette er tilfelle for tjenestebedrifter generelt. Tjenestebedriften videreutvikler eksisterende relasjonene med partnerne i utviklingsstadiet. I tillegg fungerer noen ressurser i tjenestebedriften både som intellektuell ressurs og som kontrollmekanisme. Det tilsier at det er mulig at flere av ressursene kan utgjøre flere ressurstyper, som også er en implikasjon av studien.

5.2.3 Fysiske ressurser i utviklingsstadiet

Fysiske ressurser i utviklingsstadiet i tjenestebedriften er tilgang til ny teknologi, utstyr og maskiner gjennom partnere. Tjenestebedriften bruker tilgangen til å kunne tilby og utvikle nye tjenester til kundene sine. Videre har tjenestebedriften kontorlokaler rundt i Norge, der forsikringsrådgivere jobber på ulike avdelinger. Disse fysiske ressursene har tjenestebedriften og NSD-litteraturen til felles.

Derimot har ikke tjenestebedriften direkte behov for tilgang på råvarer slik som i NSD-litteraturen. Det er fordi råvarer er noe som bedriftens partnere skaffer. For eksempel har håndverkerkjeden Recover egne avtaler med leverandører for å skaffe trematerialer. I tillegg er det partnerne i empirien, som sørger for lokasjon, fysisk teknologi, og utstyr. Derfor har

casebedriften kun behov for å lage avtaler med partnere som har de nødvendige lokasjonene, utstyret, den fysiske teknologien og maskinene.

På bakgrunn av dette, blir de nevnte fysiske ressursene kun en indirekte ressurs for casebedriften, fordi de får de tilgang til ressursene gjennom partneravtaler. Derfor er implikasjonen av studien at den viktigste fysiske ressursen blant tjenestebedrifter for CBMI i utviklingsstadiet, er avtaler med partnere. Avtalene er de som sikrer tilgangen på lokasjon, fysisk teknologi, maskiner og utstyr.

Proposisjoner for ressurser for CBMI i tjenestebedrifter i utviklingsstadiet er:

1. Det er stor konkurranse om kunnskap om CBMI i tjenestenæringen, og kunnskap er en sentral ressurs som gir konkurransefortrinn. Videre forskning kan studere om bedrifter som jobber med CBMI (eller andre nye fagområder) er mer konkurransedrevet, enn ved fagområder som det eksisterer mer kunnskap om.
2. Tjenestebedrifter har insentiver for å ta tilbake produkter fra kunder når de har nådd slutten av livssyklusen. Kompetanse er en ressurs som det er behov for mer av, er en annen implikasjon. En videre implikasjon er at kompetansenivå er ulikt mellom partnere, og påvirkes av lokasjonen til partneren.
3. Tjenestebedrifter gir kunnskap til kundene sine og oppmuntrer til lang produktlevetid.
4. Tjenestebedrifter skiller mellom interne og eksterne kontrollmekanismer. Videre forskning kan finne ut av om dette er tilfelle for tjenestebedrifter generelt, og ikke bare ved CBMI.
5. Tjenestebedrifter videreutvikler eksisterende relasjonene med partnerne i utviklingsstadiet.
6. Noen ressurser i tjenestebedriften kan fungere som flere ressurstyper.
7. Den viktigste fysiske ressursen for tjenestebedrifter for CBMI i utviklingsstadiet, er avtaler med partnere. Avtalene er de som sikrer tilgangen på lokasjon, fysisk teknologi, maskiner og utstyr.

5.3 Ressurser i lanseringsstadiet

Dette delkapittelet vil ta for seg ressursene i lanseringsstadiet, og drøfte funnene fra empirien opp mot relevant teori.

5.3.1 Intellektuelle ressurser i lanseringsstadiet

Intellektuelle ressurser i tjenestebedriften i lanseringsstadiet er kunnskap og innsikt blant ansatte på flere avdelinger: pris- og produktavdelingen, ledelsen, skadeavdelingen og markedsføringsavdelingen. I tillegg bruker tjenestebedriften dømmekraft og kunnskap, og peker på en kunnskapsmangel hos kunder og partnere. Videre jobber tjenestebedriften med videreutvikling av kunnskap sammen med eksterne aktører som ADAS og trafikkforskning, i lanseringsstadiet. Hittil i lanseringsstadiet bruker tjenestebedriften de samme ressursene som NSD-litteraturen (Froehle & Roth, 2007).

Ressursene som NSD-litteraturen trekker frem er oppmerksomhet på markedstrender, innsikt fra leverandører (Froehle & Roth, 2007), og kulturell kunnskap blant ansatte (Barney, 1991). Disse ressursene ble ikke nevnt av tjenestebedriften i dette stadiet. Oppmerksomhet på markedstrender, og innsikt fra leverandører som for denne tjenestebedriften er partnerne, ble diskutert tidligere (i 5.1.1.). Likevel er det mulig at tjenestebedriften bruker disse ressursene i lanseringsstadiet, til tross for at det ikke kom frem ordrett i empirien. Kulturell kunnskap blant ansatte ble heller ikke gjenkjent i tjenestebedriften i lanseringsstadiet, eller noen andre stadier. Videre forskning vil kunne finne ut av om oppmerksomhet på markedstrender, innsikt fra leverandører og kulturell kunnskap er viktige ressurser i andre tjenestebedrifter i lanseringsstadiet av CBMI, og ikke bare i NSD-prosessen.

En annen faktor som tjenestebedriften trakk frem, var utfordringer omkring kunnskapsmangel hos kunder og partnere. Det nevnes ikke i teorien. Det kan antas at NSD-litteraturen ikke anser det som nødvendig å ha dette som en egen ressurs, siden kunnskap er en ressurs, og mangelen på kunnskap er på en side kun en mangel på ressurs. Likevel kan det på en annen side argumenteres for at, ettersom tjenestebedriften nevnte det såpass tydelig i empirien i alle tre stadiene, så er kunnskapsmangel en egen kategori blant ressurser.

På grunnlag av dette, er en implikasjon av studien at tjenestebedrifter som jobber med CBMI anser inkludering av partnere, eksterne aktører, og kundetilbakemeldinger som viktige ressurser

for innovasjon. En annen implikasjon fra empirien er at tjenestebedrifter opplever at kunnskapsmangel er en begrensning for CBMI. Videre forskning kan ta for seg om oppmerksomhet på markedstrender, innsikt fra leverandører og kulturell kunnskap er sentrale ressurser i andre tjenestebedrifter i lanseringsstadiet av CBMI.

5.3.2 Organisatoriske ressurser i lanseringsstadiet

De organisatoriske ressursene i lanseringsstadiet som tjenestebedriften brukte, var de formelle kontrollmekanismene: Dokumentasjonskrav som stod i innovasjonsmodellen, ettermarkedsavdelingen som fulgte opp partnere, selve kravene til partnere, reglene mot reparasjon med brukte deler på nye biler, og regler blant bilmerker som ikke muliggjør bruk av brukte deler på bestemte bilmerker. De uformelle kontrollmekanismene er kundetilbakemeldingsverktøy og programmet DBS. Rapporteringsstrukturen i tjenestebedriften kunne være både hierarkisk og flat, avhengig av innovasjonens omfang. Ledelsen ble inkludert i større grad dersom det var omfattende innovasjoner, og at det var kultur for dialog og bærekraft. NSD-litteraturen og CBMI-litteraturen i vareproduserende sektor peker på flere av de samme organisatoriske ressursene i lanseringsstadiet.

Tjenestebedriften hadde både en hierarkisk og flat struktur, avhengig av innovasjonens omfang. En mulig årsak til at strukturen er fleksibel er for å gi rom for samarbeid og eksperimentering på tvers av organisasjonen. På den måten kan tjenestebedriften stimulere til innovasjon og kreativitet blant ansatte (Inigo et al., 2017). Både empirien og NSD-litteraturen peker på rapporteringsstruktur som kontrollmekanisme, men likevel er en fleksibel rapporteringsstruktur i tjenestebedrifter et funn som ikke står spesifikt i NSD-litteraturen. CBMI i vareproduserende sektor trenger liknende ressurser: *En vellykket CBMI-prosess krever organisatorisk endringsledelse, som håndterer effektiv implementering av planlagte endringer* (Santa-Maria et al., 2021, s. 880) blant bedrifter i produksjonssektoren. Tjenestebedriften hadde også en fleksibel organisatorisk endringsledelse ved at ledelsen ble mer delaktig etter behov, som ved endringer av større omfang. Ved mindre endringer jobbet ansatte fra ulike avdelinger i tjenestebedriften sammen, og kunne utvikle CBMI uten at ledelsen trengte å være med. At tjenestebedrifter har mindre behov for en aktiv ledelse enn i vareproduserende bedrifter, kan være fordi at endringer i den vareproduserende sektoren kan ha mer tekniske og komplekse endringer, som dermed krever en mer aktiv ledelse for å lykkes med å gjennomføre.

Tjenestebedriften har en kultur med dialog og fokus på bærekraft, i tillegg til en ledelse som er åpen for å ta en prat, dersom noen ansatte ønsker det. En bedriftskultur preget av støtte og sterk kommunikasjon bidrar også til å lykkes med NSD-prosesser (Froehle & Roth, 2007). Et eksempel i tjenestebedriften var prosjektet Deedster, som ble brukt til å bygge kultur (If, u.å.-c). I tjenestebedriften ble det arbeidet i prosjektteam, som også Larson et al. (1991) peker på at var fordelaktig i NSD-prosjekter. Ledelsen i tjenestebedriften involveres ikke med mindre det er snakk om omfattende nye tjenester eller prosesser. NSD-litteraturen trekker også frem at ledere må vurdere graden av kontroll de har over prosjekter (Jewkes et al., 1969). Dermed er disse ressursene også nokså like i empirien og NSD-litteraturen. Bedrifter som jobber med CBMI i produksjonssektoren fokuserer på noen av de samme ressursene. *Engasjementet og rollen til toppledelsen har blitt identifisert som en sentral muliggjører (enabler) i CBMI-prosessen* (Santa-Maria et al., 2021, s. 880) blant vareproduserende bedrifter. Tjenestebedriften hadde en ledelse som var engasjert etter behov. Dette er til en viss grad det samme for de vareproduserende bedriftene og tjenestebedriften. Ledelsen er preget av litt større grad av fleksibilitet i tjenestebedriften. En mulig årsak til det kan være at tjenestesektoren har større grad av variabilitet og krever mer kreative løsninger, hvor det er fordelaktig å ha en ledelse som lar de ansatte tenke fritt og komme med ulike innspill.

Eksterne kontrollmekanismer i tjenestebedriften bidrar til å begrense innovasjon, fordi de inkluderer regler mot reparasjon med brukte deler på biler nyere enn 5 år, i tillegg til regler hos noen bilmerker som ikke lar bestemte bilmerker bruke brukte deler. Dette tyder på at formelle, eksterne kontrollmekanismer kan fungere som begrensninger mot innovasjonsprosessen, noe som ikke nevnes i NSD-litteraturen. Videre, er det behov i samfunnet for å få en mer tilpasset politikk og sterkere økonomiske insentiver for å gjøre det mer tilgjengelig og mulig å fokusere på CBMI (Heshmati, 2017). Det var økonomiske insentiver til CBMI i tjenestebedriften, for eksempel ved at spot-reparasjon av bilskader, parkett og rør, krevde mindre materialer, tid og arbeidskraft. Likevel, pekte tjenestebedriften mot at det var mye potensiale for en bedre politikk for å støtte CBMI. Et eksempel på dette var Plan- og bygningsloven fra 2017, reglene i bilbransjen mot reparasjon med brukte deler på biler under 5 år, og reglene ved ESG-produkter og -tjenester (If, u.å.-i). Totalt sett var det flere likheter mellom ressursene for CBMI i produksjonsbedrifter og i tjenestebedriften i utviklingsstadiet, men også en rekke ulikheter.

En implikasjon av studien er derfor at tjenestebedrifter kan endre sin rapporteringsstruktur og endringsledelse etter behov. En annen implikasjon er dermed at formelle, eksterne kontrollmekanismer kan fungere som begrensninger mot CBMI-prosessen i tjenestebedrifter. Tjenestebedriften hadde også en fleksibel organisatorisk endringsledelse ved at ledelsen ble mer delaktig etter behov, som ved endringer av større omfang. Videre er det et behov for endring i samfunnet for å få en mer tilpasset politikk og sterkere økonomiske insentiver, slik at det blir mulig å fokusere på CBMI i større grad.

5.3.3 Fysiske ressurser i lanseringsstadiet

Fysiske ressurser i lanseringsstadiet i tjenestebedriften inkluderte tilgang på brukte deler, energieffektive bygg og utstyr hos partnerne og lokasjon av partnere. Disse ressursene er de samme som i NSD-litteraturen. Videre hadde tjenestebedriften også konkurranse om deler, eldre it-systemer internt som begrenser innovasjon, og at kunder mislikte resultatene ved punktrepasjon. Dette skiller CBMI i tjenestebedriften fra NSD-litteraturen og CBMI-litteraturen i vareproduserende sektor.

Tilgang til ny teknologi, utstyr og maskiner gjennom partnere ble diskutert i kapittel 5.2.3. Dersom tilgang til ny teknologi, utstyr og maskiner gjennom partnere sikres i utviklingsstadiet, og er det på plass før implementeringsstadiet. Derfor er det viktig å sikre tilgangen allerede i utviklingsstadiet. Videre er endring av datasystemer ofte en brems for innovasjon (Froehle & Roth, 2007) i NSD-litteraturen, noe som samstemmer med tjenestebedriften. Der var gamle it-systemer internt en begrensning for innovasjon. Videre blir deler hos biloppbyggere etterspurt av mange ulike forsikringsselskaper, slik at det er vanskeligere å få tak i deler nå enn det var tidligere, da det var mindre etterspørsel. Presset på å få tak i brukte deler fører til at det blir konkurranse om delene, og mangel på brukte deler i markedet. Derfor er noe av tilgangen på utstyret for CBMI preget av konkurranse i tjenestesektoren.

IT-systemer er en av ressursene blant vareproduserende bedrifter i CBM-litteraturen. Her trekkes det frem noen ressurser som tjenestebedriften kunne dratt store fordeler av. For eksempel ressurser for å utvide og dematerialisere ressursloopen ved *digitale muligheter* og *teknologidesign for digitalisering* (Geissdoerfer et al., 2020, s. 11). Ved å bruke mer økonomiske ressurser på å utvikle digitale muligheter og teknologidesign for digitalisering, kunne tjenestebedriften åpnet for uendelig mange flere muligheter. For eksempel kunne det

utviklet tjenester som utleie av virtuelle verktøy, eller skapt en kunnskapsøking ved hjelp av flere online kurs for ansatte, kunder og eksterne aktører.

Tjenestebedriften peker på at noen kunder misliker resultatene ved punktrepasjon av parkett. En mulig forklaring på dette kan være at resultatet kan se mindre pent ut, ut i form av to ulike parketter i to rom der det er gjort punktrepasjon. Dermed er dette noe nytt som skiller seg fra eksisterende NSD-litteraturen: Noen CBMI gir resultater som ikke er tilstrekkelig for noen kunder. Dette funnet peker på et behov for å videreutvikle CBMI-er som punktrepasjon, til å bli bedre, slik at flere kunder blir fornøyd med CBMI-løsningene. Videre kan eksempelet på CBMI om punktrepasjon av parkett, brukes til å diskutere om tjenester som denne, har flere aspekter fra den ene eller andre teorien: CBMI i produksjonssektoren eller NSD.

Ved punktrepasjon av parkett blir kun den delen av parkettgulvet som er skadet, erstattet. Målet med denne tjenesten er å minimere ressursbruk, som gjør at det i større grad er CBMI enn NSD, selv om den også er NSD, fordi den er en ny tjeneste. Denne innovasjonen ble ikke utviklet fra et kundebehov, men fra spesialister på tørking, blant håndverkerne i markedet. Innovasjonene som er nevnt av tjenestebedriften i studien, kan kategoriseres som at de har en ulik grad av, men både CBMI og NSD. Et annet eksempel er reparasjon av biler, som har blitt gjort i mange år. Da biler ble reparert før, ble en skadet bildør erstattet med en ny. I dag bruker bilverksteder spot-reparasjoner av bilskader. For eksempel kan bildører få rettet (dratt ut) bulker, fylt igjen riper, og deretter få lakkert området likt som resten av bilen. Dette er et eksempel på en CBMI, fordi at fokuset er på å minimere ressursbruken i tjenesten. Likevel kan dette også anses som en NSD, fordi det også er en ny tjeneste. Videre kan Viima (verktøyet) kategoriseres som en tjeneste, og derfor også som NSD. Viima kan ikke kategoriseres som en CBMI fordi den ikke direkte reduserer ressurser. Viima kan likevel brukes som et verktøy, til å samle inn forslag til nye innovasjoner, som kan brukes til å utvikle nye CBMI.

Totalt sett kan de fleste av tjenestene som er nevnt i denne studien i tjenestebedriften både kategoriseres som både CBMI og NSD, fordi de er tjenester som baserer seg på sirkulære forretningsmodellinnovasjoner. I tillegg har innovasjonstypene CBMI og NSD en liknende prosess, med søk etter behov og muligheter, testing, utvikling og lansering. Videre er en del av ressursene som kreves i de forskjellige innovasjonstypene like. Til tross for dette, har studien

vist at CBMI i tjenestesektoren også krever noen andre ressurser enn de for CBMI i produksjonssektoren og i NSD.

CBMI-litteraturen fra vareproduserende bedrifter foreslår at bedrifter kan etablere desentraliserte innovasjonsteam med fokus på bærekraft og sirkularitet. Dersom tjenestebedriften etablerte spesifikke innovasjonsteam som kontinuerlig jobbet sammen for å utvikle CBMI, kunne det bidra til å en kontinuerlig flyt av stimulans for innovasjon av sirkulære forretningsmodeller på tvers av forskjellige avdelinger (Inigo et al., 2017). I tillegg ville det bygget ytterligere bærekraftsorientert kunnskap og kultur internt (Van Eechoud & Ganzaroli, 2023). Yang et al. (2018) støtter og fører denne argumentasjonen videre, når forskeren skriver at oppnåelse av sirkulære forsyningskjeder krever samarbeid på tvers av organisasjoner, både på tvers av ulike sektorer, og innenfor og utenfor forsyningskjeden. Tjenestebedrifter som driver med slikt arbeid vil kunne bidra til å drive frem innovasjon for å løse utfordringer som ressursknapphet og miljøforringelse (Heshmati, 2017).

På samme tid som tjenestesektoren kan ta mer aktiv bruk av CBMI, må det også endringer til i det store bildet for å lykkes. Det er behov for et skifte av økosystemet i samfunnet for at CE skal kunne anvendes som en utviklingsstrategi. Det innebærer et behov for å iverksette en mer tilpasset politikk og økonomiske insentiver, for å gjøre det mer tilgjengelig og mulig å ha fokus på CE. Dersom endringene gjennomføres, vil det kunne bidra til langt bedre løsninger for avfallsreduksjon, energisparing, arealforvaltning, integrert vannressursforvaltning og unngåelse av ressursutarming (Heshmati, 2017).

En implikasjon av studien er at noen CBMI gir resultater som kunder mener at ikke er gode nok. Dette peker på et behov for å videreutvikle CBMI-er som punktrepasjon. Det kan gjøre at flere kunder blir fornøyd med slike CBMI-løsninger, slik at de får bedre omdømme og kan brukes i enda større grad enn de gjør i dag. En annen implikasjon er at tjenestebedrifter bør bruke mer økonomiske ressurser på å utvikle digitale muligheter og teknologidesign for digitalisering, siden det kunne åpnet for mange nye muligheter. En videre implikasjon er at tjenestebedrifter kan etablere desentraliserte innovasjonsteam som har fokus på bærekraft og sirkularitet, for å stimulere til mer CBMI.

Proposisjoner for ressurser for CBMI i tjenestebedrifter i lanseringsstadiet er:

1. Videre forskning kan ta for seg om oppmerksomhet på markedstrender, innsikt fra leverandører og kulturell kunnskap er sentrale ressurser i andre tjenestebedrifter i lanseringsstadiet av CBMI.
2. Kunnskapsmangel hos kunder og partnere er en utfordring som studien identifiserer. Det er et behov for videre forskning for å bekrefte eller avkrefte gyldigheten av kunnskapsmangelen om CBMI i tjenestebedrifter.
3. Åpen innovasjon med samarbeid og engasjement mellom bedriften, partnere, eksterne aktører og kunder er sentralt for å lykkes med CBMI i tjenestesebedrifter.
4. CBMI utvikles i prosjektteam i tjenestesektoren.
5. Tjenestebedrifter har en fleksibel rapporteringsstruktur og organisatorisk endringsledelse, der ledelsen blir mer delaktig etter behov.
6. Tjenestebedrifter kan etablere desentraliserte innovasjonsteam som har fokus på bærekraft og sirkularitet, for å stimulere til mer kontinuerlig CBMI.
7. Formelle, eksterne kontrollmekanismer kan fungere som begrensninger mot CBMI-prosessen i tjenestebedrifter.
8. Det er et behov for endring i samfunnet for å få en mer tilpasset politikk og sterkere økonomiske insentiver, slik at det blir mulig å fokusere på CBMI i større grad.
9. Det bør allokeres ressurser for å oppgradere it-systemer i tjenestebedrifter, for å lykkes med CBMI.
10. Tjenestesektoren har ikke et stort behov for fysiske ressurser. De viktigste ressursene i tjenestesektoren for å drive CBMI, avtaler med partnere, for å sikre tilgang på de fysiske ressursene.
11. Noen CBMI må utvikles mer for å gi resultater som kunder er fornøyde med.
12. Tjenestebedrifter bør bruke mer økonomiske ressurser på å utvikle digitale muligheter og teknologidesign for digitalisering, siden det kunne åpnet for mange nye muligheter.

Figuren under viser en konseptualisering av studien basert på rammeverket jeg har utarbeidet. Ressursene for CBMI i tjenestebedriften er listet opp under hver sine ressurstyper i hver sine stadier. Konseptualiseringen kan benyttes til videre forskning ved å sammenlikne ressursene i tjenestebedriften i denne studien med andre tjenestebedrifter som driver med CBMI.



Figur 3: Konseptualisering av funn basert på studiens rammeverk.

5.4 Validitet, reliabilitet & generaliserbarhet

Metodekvalitet baserer seg på forskningens kvalitet innenfor validitet, reliabilitet og overførbarhet. Oppgavens gyldighet diskuteres ved å undersøke oppgavens reliabilitet og validitet. Derfor vil jeg vurdere om mine konklusjoner kan anses som pålitelige og gyldige, og hvorvidt resultatene kan vurderes som generaliserbare.

Validitet handler om at forskeren kan måle det hun faktisk skal undersøke, og validiteten er høy dersom undersøkelsen og den empiriske dataen som er samlet inn, er relevant for oppgavens forskningsspørsmål (Johannessen et al., 2021). Ettersom målet med oppgaven var å studere et tema som tidligere har blitt liten studert, laget jeg intervjuguiden basert på det teoretiske rammeverket. Dermed ga teorien et utgangspunkt for hvilke spørsmål som måtte stilles for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Ut ifra dette kan validiteten anses som høy i oppgaven, ettersom datainnsamling og undersøkelsen resulterte i data som var relevant for forskningsspørsmålet, til tross for at ikke alle funnene sier det samme som teorien.

Reliabilitet handler om andre ville ha fått det samme resultatet som jeg fikk, dersom de var i en annen sammenheng. Dette brukes som en indikator til å si noe om hvor pålitelige målingene er, som påvirker hvor riktige funnene er (Johannessen et al., 2021). Innhenting av data og tolking av empirisk data ble gjennomført av meg. Derfor ble intervjuene gjennomført ut fra mitt eget perspektiv, som er påvirket av mine personlige erfaringer, fagkunnskap, og verdenssyn. På

grunnlag av dette er det lite sannsynlighet for at en annen person ville fått helt like funn som meg. I tillegg kan informantene ha endret sine oppfatninger og meninger om ressurser i CBMI i tjenestebedriften over tid, og kan derfor svare ulikt på andre tidspunkter.

Videre, vil det være vanskelig å måle graden av reliabilitet av det innsamlede datamaterialet til oppgaven. Det er fordi det kun er gjennomført 13 intervju, og det har ikke vært andre forskere som har undersøkt dette tema i tjenestebedriften tidligere. Studien av fenomenet: *Ressurser i CBMI-prosessen*, i tjenestebedriften er studert på et spesifikt tidspunkt. Den prosessen som jeg har gjennomført, er ikke mulig for andre forskere å gjenta på nytt, og dermed er det heller ikke mulig å hente inn nøyaktig samme data som har blitt funnet i denne oppgaven.

Generaliserbarhet er i hvilken grad resultatene kan overføres til andre liknende situasjoner (Johannessen et al., 2021). På bakgrunn av at fenomenet i oppgaven ikke har blitt studert tidligere i forsikringsbransjen, og litteraturen om ressurser i CBMI-prosessen i tjenestesektoren nesten eksisterer i liten grad fra tidligere, er det vanskelig å generalisere resultatene. Likevel kan oppgaven legge et grunnlag for generalisering av tjenestebedriften, som videre kan legge et grunnlag for å teste generaliserbarheten i fremtidig forskning. Tråden med videre forskning tas opp igjen i slutten av kapittel 5.6.

5.5 Styrker og svakheter ved studien

En tverrsnittsundersøkelse kan skape utfordringer ved at informantene som intervjues senere i prosessen har lengre tid på å tilegne seg mer og oppdatert informasjon, i forhold til de første informantene. Det kan bidra til en skjevhet i dataene. For å begrense denne svakheten ble intervjuene holdt over 7 uker, og det ble ikke gitt mer informasjon til informantene i forkant av intervjuene, enn temaet: Bærekraftig innovasjon i If. Det kunne bidratt til enda større skjevheter eller feil i dataene dersom for eksempel hele intervjuguiden ble sendt ut til informantene i forkant.

Alle informantene hadde enten vært med å utvikle, implementere, eller teste minst én CBMI hos If. Dette var første spørsmål i intervjuet, og ble på den måten sikret i det første steget. På denne måten visste jeg at alle informantene hadde kunnskap om temaet, og informasjon som

kunne brukes til å besvare intervju spørsmålene, som videre kunne benyttes til å besvare forskningsspørsmålet. Likevel kan det diskuteres i hvilken grad informantene hadde bidratt i CBMI i selskapet. Det er mulig at noen av informantene for eksempel kun hadde bidratt i testingen av en CBMI. Til tross for dette, var også denne informasjonen nyttig å ha med, da alle de ulike innspillene bidrar til helheten av studien.

En mulig mangel ved oppgaven er at jeg kun intervjuet én medarbeider, mens de 12 andre var alle ledere. Det kan ha påvirket utfallet av funnene. Det er mulig at en større andel intervjuer med medarbeidere kunne ha gitt studien andre svar, og en annen vinkling. Likevel var det et bevisst valg å intervju flest ledere, da jeg ønsket å få et perspektiv fra ansatte i ledelsen da de har større ansvar og mer total oversikt over innovasjonsprosessen og alle leddene, enn kun en medarbeider som i hovedsak jobber med ren skadebehandling, og ikke utvikling av tjenester. På samme tid kunne flere intervjuer med medarbeidere vist i hvilken grad de benyttet seg av løsninger som Viima, da ledelsen ikke hadde så mange kommentarer til dette.

Det som denne studien forsøker å bidra med, er empirisk forskning fra en relativt stor bedrift som driver med CBMI i noen av sine tjenester, og undersøke hvilke ressurser de bruker når de driver innovasjonsprosessen. Studien vil ikke kunne skape data som er mulig å bruke direkte for andre selskaper. Likevel kan den bidra til videre forskning dersom andre forskere ønsker å sammenlikne bedrifter i bransjen, eller sammenlikne bedrifter i ulike bransjer.

Den største svakheten ved oppgaven er at det kun er studert én casebedrift. Det begrenser generaliserbarheten av funnene, og dermed også omfanget av teoribyggingen. Det må poengteres at funnene fra denne casebedriften kan være unike i denne nøyaktige konteksten, og kan derfor ikke nødvendigvis generaliseres til andre tjenestebedrifter. Til tross for at studien har disse begrensningene, gir den likevel innsikt i den spesifikke bedriften, som legger et grunnlag for videre forskning.

Videre forskning kan styrke validiteten og generaliserbarheten av funnene, ved å gjennomføre flere tilsvarende studier i ulike deler av tjenestesektoren. Dette vil kunne bidra til å identifisere felles trekk og variabler, samt eventuelle avvik i funn fra denne studien. Flere studier vil også gjøre det mulig å utforske andre kontekster, som kan bidra til en sterkere teoribygging. Forslag som kan inspirere til nye studier for å bygge en bredere og mer solid teori i CBMI i

tjenestesektoren, kan være: Hva som er viktige faktorer omkring tilgang på fysiske ressurser, for å lykkes med CBMI i tjenestesektoren. Det kan påvirke kunnskapen om hvilke ressurser som er nødvendige i ulike stadier av CBMI-prosesser.

Videre forskning kan også forsøke å identifisere alternative måter som bedrifter kan håndtere begrensningene på tilgang til fysiske ressurser. Det kan gi nyttig kunnskap for tjenestebedrifter i fremtiden, når CBMI trolig vil utgjøre en enda større del av tjenesteselskaper. Et annet eksempel på videre forskning kan være å utforske mulighetene for teknologiske løsninger, slik som virtuelle verktøy. Disse kan åpne for samarbeid med andre selskaper, og ha som mål å gjøre tjenestebedrifter uavhengig av geografiske avstander for å kunne drive med CBMI. Videre forskning ta også ta for seg hvilken grad organisasjonskultur og struktur påvirker suksess i CBMI i tjenestebedrifter.

5.6 Praktiske implikasjoner

I studien har det blitt observert likheter og ulikheter mellom tjenestebedriften og teorien. Det har lagt grunnlaget for implikasjonene som blitt drøftet tidligere i kapittelet. Derav har jeg utarbeidet de fem viktigste praktiske implikasjonene, som kan bidra som en støtte for ledere i tjenestesektoren som ønsker å lykkes med CBMI:

1. Tjenestebedrifter bør jobbe med eksperimentering og organisatorisk læring sammen med eksterne aktører.
2. Tjenestebedrifter som ønsker å lykkes i nye og aktuelle fagområder har begrenset kunnskap, bør fokusere på å tilegne seg og utnytte kunnskap som en konkurransefordel.
3. Samarbeid, kunnskapsdeling og engasjement fra flere eksterne aktører er sentralt for bedrifter i tjenestesektoren. Derfor bør tjenestebedrifter jobbe aktivt med åpen innovasjon, og med å opprettholde partnerskap med partnere, eksterne aktører og kunder, for å lykkes med CBMI i tjenestesektoren.
4. Det er behov for å sette av ressurser for å drive teknologisk innovasjon, og ha oppdatert IT-teknologi.
5. Tjenestebedrifter kan få en rekke fordeler ved å ha en fleksibel rapporteringsstruktur, arbeid på tvers av avdelinger og i prosjektteam, og en kultur for dialog og bærekraft.

6.0 Konklusjon

Studien har trukket frem hvilke ulike ressurser som bidrar i de ulike stadiene av CBMI-prosessen i en bedrift i tjenestesektoren. På grunnlag av funnene og drøftingen som er gjort i studien, kan oppgavens forskningsspørsmål besvares:

Hvilke ressurser benyttes i ulike stadier av CBMI-prosessen i en tjenestebedriftskontekst?

Intellektuelle ressurser i design- og analysestadiet er kunnskap og innsikt blant ansatte, kunnskap fra eksterne ressurser, og innsikt fra kunder. Organisatoriske ressurser i design- og analysestadiet er relasjoner til partnere, og formelle og uformelle kontrollmekanismer. Fysiske ressurser i design- og analysestadiet er lokasjon. Der er det en delvis manglende dekning på landsbasis, som gjør det vanskelig å starte nye partneravtaler.

Intellektuelle ressurser i utviklingsstadiet er kunnskap og innsikt blant ansatte, kunnskap blant eksterne ressurser, innsikt fra kunder, opplæring av ansatte og partnere, kunnskapsmangel blant kunder, partnere, og konkurranse om kunnskap blant eksterne aktører. Organisatoriske ressurser i utviklingsstadiet er formelle kontrollmekanismer. Fysiske ressurser i utviklingsstadiet er tilgang til ny teknologi, utstyr og maskiner gjennom partnere.

Intellektuelle ressurser i lanseringsstadiet er kunnskap og innsikt blant ansatte, dømmekraft, kunnskap og kunnskapsmangel blant partnere, og kunnskapsutvikling sammen med eksterne aktører. Organisatoriske ressurser i lanseringsstadiet er formelle og uformelle kontrollmekanismer, en fleksibel rapporteringsstruktur, kultur for dialog og bærekraft, og arbeid i prosjektteam. Fysiske ressurser i lanseringsstadiet er tilgang på brukte deler (som påvirkes av konkurranse), energieffektive bygg og utstyr hos partnerne, lokasjon av partnere, it-systemer, og at kunder misliker noen resultater ved CBMI-løsningene. Det er et behov for endring og tilrettelegging i samfunnet for at tjenestebedrifter skal kunne lykkes med CBMI.

Litteraturen peker på et behov for å utvikle mer teori i fagfeltet, spesielt i tjenestesektoren. Funnene fra tjenestebedriften peker på at det er mangler på, og stort potensiale for mer kunnskap om CBMI i tjenestesektoren. Derfor er det nødvendig med videre forskning innenfor dette feltet. Ressursene for CBMI i tjenestebedriften har både likheter og ulikheter med NSD-

litteraturen og CBMI-litteraturen i prosessindustrien. Ved å sammenlikne med disse teoriene har denne studien skapt et grunnlag for videre forskning.

Videre forskning kan styrke validiteten og generaliserbarheten av studien, ved å gjennomføre flere studier i andre tjenestebedrifter som jobber med CBMI. Det vil kunne identifisere felles trekk og variabler, og eventuelle avvik fra funnene i denne studien, som kan bidra til en sterkere teoribygging. Forslag til nye studier som kan bidra til å bygge en mer solid og bredere teori om CBMI i tjenestesektoren kan være følgende: Hva er viktige faktorer knyttet til tilgangen på fysiske ressurser for å lykkes med CBMI i tjenestesektoren? Hva er alternative måter tjenestebedrifter kan håndtere begrensningene i tilgangen til fysiske ressurser for CBMI? Hvordan kan tjenestebedrifter drive med teknologiske løsninger for CBMI, som for eksempel utvikling av virtuelle verktøy? Hvordan kan organisasjonskultur og -struktur påvirke suksess i CBMI for tjenestebedrifter? Videre forskning på CBMI i tjenestebedrifter er sentralt for at flere selskaper skal kunne lykkes med CBMI.

Referanseliste

- Adams, R., Bessant, J., Jeanrenaud, S., Overy, P., & Denyer, D. (2012). Innovating for sustainability: a systematic review of the body of knowledge. ORE Exter.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D. and Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18: 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Amit, R., & Zott, C. (2010). Business model innovation: Creating value in times of change. IESE Business School Working Paper No. 870
- Babri, M., Corvellec, H., & Stål, H. (2018). Power in the development of Circular Business Models: An Actor Network Theory approach. In Corporate Responsibility Research Conference 2018, Devonshire Hall, Leeds, UK, 10–12 September, 2018.
- Banaszak-Holl, J., Zinn, J. S. & Mor, V. (1996). The impact of market and organizational characteristics on nursing care facility service innovation: A resource dependency perspective *Health Services Research* 31(1) 97–106.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1), 99–120.
- Bocken, N. M. P., De Pauw, I., Bakker, C. & Van der Grinten, B. (2016) Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Bocken, N. M. P., Schuit, C. S. C., & Kraaijenhagen, C. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 79–95. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.02.001>
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of cleaner production*, 45, 1-8.
- Busch, T. (2021). Akademisk skiving: for bachelor- og masterstudenter (2. utgave.). Fagbokforlaget.
- Calabrese, A., Castaldi, C., Forte, G., & Levaldi, N. G. (2018). Sustainability-oriented service innovation: An emerging research field. *Journal of Cleaner Production*, 193, 533-548.
- Carrillo-Hermosilla, J., Del Río, P., & Könnölä, T. (2010). Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of cleaner production*, 18(10-11), 1073-1083.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Churchill, G. (1991). *Marketing Research: Methodological Foundations* (5 utg.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Cooper, T. (2016). Theoretical aspects of a framework for a circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, 20(2), 252-263.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks*. Capstone.
- Ellen MacArthur Foundation. (2012). *Towards the Circular Economy Vol. 1: an Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Hentet fra: <https://ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an> (Hentet 12. mai 2023).

- Enquist, B., Petros Sebhatu, S., & Johnson, M. (2015). Transcendence for business logics in value networks for sustainable service business. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(2), 181-197.
- Ferdows, K. (2006). Transfer of changing production know-how. *Production and Operations Management* 15(1) 1–9.
- FN. (u.å.) Ansvarlig forbruk og produksjon. Sist oppdatert: 02.05.2023. Hentet 02.05.2023 fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/ansvarlig-forbruk-og-produksjon>
- Franceschini, S., Faria, L. G., & Jurowetzki, R. (2016). Unveiling scientific communities about sustainability and innovation. A bibliometric journey around sustainable terms. *Journal of Cleaner Production*, 127, 72-83.
- Froehle, C. M., & Roth, A. V. (2007). A resource-process framework of new service development. *Production and Operations Management*, 16(2), 169-188.
- Froehle, C. M., Roth, A. V., Chase, R. B., & Voss, C. A. (2000). Antecedents of new service development effectiveness: an exploratory examination of strategic operations choices. *Journal of Service Research*, 3(1), 3-17.
- Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P., Pigosso, D. C., & Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. *Journal of cleaner production*, 277, 123741.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Guldmann, E., & Huulgaard, R. D. (2020). Barriers to circular business model innovation: A multiple-case study. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118160.
- Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2012). Sustainability of manufacturing and services: Investigations for research and applications. *International journal of production economics*, 140(1), 35-47.
- Henderson, J. C., & Lentz, C. M. A. (1996). Learning, working, and innovation: A case study in the insurance industry. *Journal of Management Information Systems* 12(3), 43–64.
- Heshmati, A. (2017). A Review of the Circular Economy and its Implementation. *International Journal of Green Economics*, 11(3-4), 251-288. <https://doi.org/10.1504/IJGE.2017.089856>
- Heyes, G., Sharmina, M., Mendoza, J. M. F., Gallego-Schmid, A., & Azapagic, A. (2018). Developing and implementing circular economy business models in service-oriented technology companies. *Journal of Cleaner Production*, 177, 621-632. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.168>
- If. (u.å.-a). Bærekraft i If – en bredere selskapsgjennomgang. Hentet 13.03.2023 fra: <https://www.if.no/om-if/barekraft/esg>
- If. (u.å.-b). Forsyningskjeder og materialer. Hentet 13.03.2023 fra: <https://www.if.no/om-if/barekraft>
- If. (u.å.-c). Deedster - en klimautfordring med bare vinnere! Hentet 12.03.2023 fra: <https://www.if.no/om-if/barekraft/barekraft-2022/deedster---en-klimautfordring-med-bare-vinnere>
- If. (u.å.-d). If avslutter samarbeid med kunder som ikke følger ESG-krav til bærekraft. Hentet 10.03.2023 fra: <https://www.if.no/om-if/barekraft/barekraft-2022/if-avslutter-samarbeid-med-kunder-som-ikke-folger-esg-krav-til-barekraft>

- If. (u.å.-e). Punktreparasjon blir vanligere i skadeoppgjør. Hentet 10.03.2023 fra: <https://www.if.no/om-if/barekraft/barekraft-2022/punktreparasjon-blir-vanlig-i-skadeoppgjør>
- If. (u.å.-f). Våre forsikringer. Hentet 09.03.2023 fra: <https://www.if.no/privat/forsikring>
- If. (u.å.-g). Ønsker at leverandørene våre skal oppfylle bærekraftskrav. Hentet 10.03.2023 fra: <https://www.if.no/om-if/barekraft/barekraft-2022/onsker-at-leverandorene-vare-skal-oppfylle-barekraftskrav>
- If. (u.å.-h). Viima [Internt dokument]. Hentet 09.03.2023 fra: <https://app.viima.com>
- If. (u.å.-i). Innovasjonsmodell: Product soi. [Internt dokument]. Hentet 12.03.2023 fra: <https://intranet.ifext.biz/no/work/soi>
- If. (u.å.-j). Supplier Code of Conduct. [Internt dokument]. Hentet 12.03.2023.
- If. (u.å.-k). Underwriting guidelines. [Internt dokument]. Hentet 12.03.2023.
- Inigo, E. A., Albareda, L., & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 515–542. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034>
- Jewkes, J., Sawers, D. & Stillerman, R. (1969). *The Sources of Invention*. Norton.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (6. utgave.). Abstrakt forlag.
- Johannsdottir, L. (2014). Transforming the linear insurance business model to a closed-loop insurance model: a case study of Nordic non-life insurers. *Journal of cleaner production*, 83, 341-355.
- Johannsdottir, L., Davidsdottir, B., Goodsite, M. E., & Olafsson, S. (2014). Insurers' role in enhancing development and utilization of environmentally sound technologies: a case study of Nordic insurers. *Journal of cleaner production*, 65, 526-538.
- Kirchherr, J. W., & van Santen, R. (2019). Research on the circular economy: A critique of the field. *Resources, Conservation and Recycling*, 151. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104480>
- Kirchherr, J.W., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions. *Resour. Conserv. Recycl.* 127 (April), 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Larson, E. W., Gobeli, D. H. & Gray, C. F. (1991). Application of project management by small businesses to develop new products and services. *Journal of Small Business Management* 29(2) 30–41.
- Linder M., & Williander, M. (2017). Circular business model innovation: inherent uncertainties. *Bus. Strateg. Environ.* 26, 182-196. <https://doi.org/10.1002/bse.1906>.
- Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. (2019). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36-61.
- Menor, L. J., Tatikonda, M. V., & Sampson, S. E. (2002). New service development: Areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management* 20(2) 135–157.
- Merli, R., Preziosi, M., & Acampora, A. (2018). How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review. *Journal of cleaner production*, 178, 703-722. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.112>

- Mont, O., Dalhammar, C., & Jacobsson, N. (2006). A new business model for baby prams based on leasing and product remanufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 14(17), 1509-1518.
- Morelli, N. (2017). Service innovation and circular economy: The role of business models. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1544-1554.
- Nasir, M. H. A., Genovese, A., Acquaye, A. A., Koh, S. C. L., & Yamoah, F. (2017). Comparing linear and circular supply chains: A case study from the construction industry. *International Journal of Production Economics*, 183, 443-457. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.06.008>
- NHO. (u.å.). Sirkulær økonomi: Bidra til at produkter varer lenger. Hentet 01.04.2023 fra: <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/klimatiltak-for-bedrifter/artikler/sirkular-okonomi/>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review*, 87(9), 56-64.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage. Newbury Park.
- Richardson, J., 2008. The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strateg. Chang.* 17, 133-144. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>
- Riisgaard, H., Mosgaard, M., & Zacho, K.A. (2016). Local circles in a circular economy - the case of smartphone repair in Denmark. *Eur. J. Sustain. Dev.* 5, 109-124. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2016.v5n1p109>
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K. et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature* 461, 472-475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Roth, A. V. (1993). Assessing performance in service organizations in *Service Superiority: The Design and Delivery of Effective Service Operations*, R. Johnston, N.D. Slack (eds.), *Warwick Printing*, 367-374.
- Santa-Maria, T., Vermeulen, W. J., & Baumgartner, R. J. (2021). Framing and assessing the emergent field of business model innovation for the circular economy: A combined literature review and multiple case study approach. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 872-891.
- Sauvé, S., Bernard, S., & Sloan, P. (2016). Environmental sciences, sustainable development and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research. *Environmental Development*, 17, 48-56. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2015.09.002>
- Saviano, M., Barile, S., Spohrer, J. C., & Caputo, F. (2017). A service research contribution to the global challenge of sustainability. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5), 951-976.
- Seidmann, I. (2006). *Interviewing as a qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers College Press.
- Song, X.Y. (2013). Analysis on green hotel marketing management under the background of circular economy. *Applied Mechanics and Materials* (Vol. 291, pp. 1478-1481). Trans Tech Publications Ltd. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.291-294.1478>
- Su, B., Heshmati, A., Geng, Y., & Yu, X. (2013). A review of the circular economy in China: moving from rhetoric to implementation. *Journal of cleaner production*, 42, 215-227.

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Thörn, P. (2022). If Bærekraftsrapport 2022. Hentet 23.02.2023 fra: <https://www.if.no/globalassets/common-documents/if-sustainability-report-2022.pdf>
- Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy—a review. *Journal of cleaner production*, 97, 76-91. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.049>
- Urbinati, A., Chiaroni, D., & Chiesa, V. (2017). Towards a new taxonomy of circular economy business models. *Journal of Cleaner Production*, 168, 487-498.
- Van Eechoud, T., & Ganzaroli, A. (2023). Exploring the role of dynamic capabilities in digital circular business model innovation: Results from a grounded systematic inductive analysis of 7 case studies. *Journal of Cleaner Production*. 401, 136665.
- Vermeulen, P. A., De Jong, J. P. & O'Shaughnessy, K. C. (2005). Identifying key determinants for new product introductions and firm performance in small service firms. *Service Industries Journal*. 25(5). 625–640.
- Yang, M., Smart, P., Kumar, M., Jolly, M., & Evans, S. (2018). Product-service systems business models for circular supply chains. *Production Planning & Control*, 29(6), 498-508.
- Yin, R. K. (2007). Fallstudier: design och genomförande. Malmö: Liber.
- Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., & Yigitcanlar, T. (2020). The culture for open innovation dynamics. *Sustainability*, 12(12), 5076.
- Aas, T. H., Breunig, K. J., Hyde, K. M., & Pedersen, P. E. (2015). Innovation management practices in production-intensive service firms. *International Journal of Innovation Management*, 19(05), 1550055.