

UiO : **Centre for Entrepreneurship**  
University of Oslo

***Lean Startup i etablerte virksomheter***

*- En kvalitativ studie av etablerte  
virksomheters erfaringer med  
implementering av Lean Startup*

**MSc in Innovation and Entrepreneurship**

Steffen Sangolt Hoff

22.05.2018



**Høgskulen  
på Vestlandet**

<b>Oppgavens tittel:</b>	Lean Startup i etablerte virksomheter	<b>Levert dato:</b> 22.05.2018
<b>Forfatter:</b>	Steffen Sangolt Hoff	
<b>Mastergrad:</b>	Master of Science in Innovation and Entrepreneurship	<b>Tall sider u/vedlegg:</b> 68
<b>Veileder:</b>	Inger Beate Pettersen	<b>Tall sider m/vedlegg:</b> 72
<b>Studieobjekt:</b>	Etablerte virksomheter som praktiserer Lean Startup	
<b>Metodevalg:</b>	Kvalitativ multi case-studie	
<p><b>Sammendrag:</b> I denne studien er etablerte virksomheters erfaringer med implementering av Lean Startup-metodikken undersøkt. Det er gjennomført en kvalitativ multi case-studie av to virksomheter og utført totalt fem semistrukturerte intervjuer. I studien framkommer det indikasjoner på at innføringen av Lean Startup-metodikken kan bidra til en ambidekster organisasjonsstruktur. Det grunnes at det i større grad enn tidligere samarbeides på tvers av avdelinger. Resultatene i studien indikerer også at metodikken kan påvirke virksomhetenes produktutvikling. Det kan også sannsynliggjøres at Lean Startup bidrar til endring av normene i en organisasjon.</p> <p><b>Summary:</b> This study explores incumbent companies experiences with implementing the Lean Startup-methodology. A qualitative multiple case-study of two companies has been conducted through a total of five semi-structured interviews. The results presented in this study indicates that Lean Startup can contribute to an ambidextrous organization. Lean Startup may also affect companies' product development. Finally, the results in the study indicates that the Lean Startup-methodology contributes in changing norms within the organization.</p>		
<p><b>Stikkord for bibliotek:</b> Lean Startup, etablerte virksomheter, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur</p>		

© Steffen Sangolt Hoff

2018

Lean Startup i etablerte virksomheter

Steffen Sangolt Hoff

<http://www.duo.uio.no/>

Reprosentralen, Universitetet i Oslo

## **Forord**

Denne oppgaven markerer avslutningen på en toårig mastergrad i innovasjon og entreprenørskap. Mastergraden er et samarbeid mellom Universitetet i Oslo og Høgskolen på Vestlandet.

Jeg ønsker å benytte anledningen til å takke informantene for deres bidrag i forbindelse med denne oppgaven. Samtidig rettes en stor takk til veileder Inger Beate Pettersen som har vært en god sparringspartner i arbeidet med oppgaven.

Avslutningsvis vil jeg takke alle mine medstudenter som har bidratt til to uforglemmelige år.

Bergen, mai 2018  
Steffen Sangolt Hoff

# INNHOOLD

---

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1	PROBLEMSTILLING .....	2
1.2	OPPGAVEN OPPBYGNING .....	3
<b>2</b>	<b>TEORI</b> .....	<b>4</b>
2.1	ORGANISASJONSKULTUR .....	4
2.1.1	Grunnleggende antakelser .....	5
2.1.2	Normer og Verdier .....	6
2.1.3	Artefakter .....	7
2.1.4	Hvor kommer organisasjonskultur fra? .....	7
2.2	ORGANISASJONSSTRUKTUR .....	9
2.2.1	Mekanisk organisasjonsstruktur .....	9
2.2.2	Organisk organisasjonsstruktur .....	9
2.2.3	Ambidekster organisasjonsstruktur .....	10
2.3	«NEW PRODUCT DEVELOPMENT» .....	11
2.3.1	Produktutvikling .....	11
2.3.2	Produktutviklingsprosess .....	12
2.4	LEAN STARTUP-METODIKKEN .....	14
2.4.1	«Build-measure-learn»-syklusen .....	14
2.4.2	«Build» .....	16
2.4.3	«Measure» .....	16
2.4.4	«Learn» .....	17
2.4.5	Optimalisering av «build-measure-learn»-syklusen .....	17
2.5	EKSISTERENDE FORSKNING PÅ FAGFELTET .....	18
<b>3</b>	<b>METODE</b> .....	<b>19</b>
3.1	FORSKNINGSDESIGN OG VALG AV METODE .....	19
3.1.1	Kvalitativt intervju .....	20
3.1.2	Valg av case .....	20
3.1.3	Valg av informanter .....	22
3.2	DATAINNSAMLING .....	23
3.2.1	Intervjuprosessen .....	23
3.3	RELIABILITET .....	23
3.4	VALIDITET .....	24
3.5	PRESENTASJON AV CASER .....	24
3.5.1	Hafslund Nett .....	24
3.5.2	DNB .....	25
<b>4</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>26</b>
4.1	HAFSLUND NETT .....	26
4.1.1	Implementeringsprosessen av Lean Startup i Hafslund Nett .....	26
4.1.2	Utfordringer med implementering av Lean Startup .....	28
4.1.3	Endringer i arbeidsoppgaver som følge av Lean Startup .....	32
4.1.4	Lean Startups bidrag til utvikling av nye produkter .....	35
4.1.5	Betydningen Lean Startup har hatt for Hafslund Nett .....	36
4.1.6	Oppsummering av Hafslund Netts erfaringer med Lean Startup .....	38
4.2	DRØFTING HAFSLUND NETT .....	39
4.2.1	Organisasjonsstruktur og -kultur .....	39
4.2.2	New Product Development og Lean Startup .....	41
4.3	DNB .....	44

4.3.1	Implementeringsprosessen av Lean Startup i DNB.....	44
4.3.2	Utfordringer med implementering av Lean Startup.....	45
4.3.3	Endringer i arbeidsoppgaver som følge av Lean Startup.....	46
4.3.4	Lean Startups bidrag til utvikling av nye produkter.....	48
4.3.5	Betydningen Lean Startup har hatt for DNB.....	50
4.3.6	Oppsummering av DNBs erfaringer med Lean Startup.....	52
4.4	DRØFTING DNB.....	53
4.4.1	Organisasjonsstruktur og -kultur.....	53
4.4.2	New Product Development og Lean Startup.....	54
4.5	LIKHETER OG ULIKHETER VEDRØRENDE ERFARINGER MED LEAN STARTUP I VIRKSOMHETENE.....	57
4.5.1	Likheter.....	57
4.5.2	Ulikheter.....	58
4.5.3	Oppsummering likheter og ulikheter.....	61
<b>5</b>	<b>AVSLUTNING.....</b>	<b>62</b>
5.1	KONKLUSJON.....	62
5.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	63
5.3	BEGRENSNINGER VED STUDIEN.....	63
5.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	63
<b>6</b>	<b>REFERANSER.....</b>	<b>65</b>
<b>7</b>	<b>VEDLEGG.....</b>	<b>69</b>
7.1	VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE FOR HAFSLUND NETT OG DNB.....	69
7.2	VEDLEGG 2 - SAMTYKKEERKLÆRING.....	69

## FIGURER

FIGUR 1: SCHEINS TRE KULTURELLE NIVÅER (SCHEIN, 2010, OVERSATT I HATCH & THORBJØRNSEN, 2001, s. 236) .....	5
FIGUR 2: ENDELIGE OG INSTRUMENTELLE VERDIER I ORGANISASJONENS KULTUR (JONES, 2013, s. 202) .....	6
FIGUR 3: DEN GJENNOMSNITTLIGE PROSJEKTPORTEFØLJEN INNAD I BEDRIFTER (TROTTE, 2012, s.495) .....	12
FIGUR 4: NESTE GENERASJONS "IDEA-TO-LAUNCH SYSTEM"(COOPER, 2014) .....	13
FIGUR 5: "BUILD-MEASURE-LEARN"-SYKLUSEN (RIES, 2011) .....	15

## TABELLER

TABELL 1: LISTE OVER INFORMANTER .....	22
TABELL 2: OPPSUMMERING HAFSLUND NETTS ERFARINGER MED LEAN STARTUP .....	38
TABELL 3: OPPSUMMERING DNBs ERFARINGER MED LEAN STARTUP .....	52
TABELL 4: LIKHETER OG ULIKHETER VIRKSOMHETENE HAR HATT MED LEAN STARTUP .....	61

# 1 INNLEDNING

---

PwC gjennomførte i 2017 en prosjektlederundersøkelse som viste at 79% av norske bedrifter benyttet seg av en form for smidig prosjektmetodikk. Likevel brukte bare 43 % av bedriftene objektive kriterier og data som beslutningsgrunnlag ved utvalg av prosjekter som skulle gjennomføres (PwC, 2017). Dette antyder at flere bedrifter grunner sine prosjekter i subjektive antakelser, som videre medfører at prosjekter som ikke burde gjennomføres likevel starter opp. I følge undersøkelsen benytter fortsatt en fjerdedel av norske bedrifter vannfallsmetoden, som innebærer en lineær prosess ved utvikling av nye produkter. Vannfallsmodellen fører ofte til at behovene som er utviklet tidlig i prosessen har endret seg ved produktlansering (Torstensen, 2018). For at virksomheter skal kunne tilpasse seg dagens omgivelser, er det essensielt å utvide de smidige verktøyene til andre deler av organisasjonen, eksempelvis innovasjonsavdeling og forretningsutvikling (Torstensen, 2018).

Et eksempel på en smidig metodikk er Lean Startup, som ble introdusert av Eric Ries (2011) i boken *The Lean Startup*. Lean Startup er en metodikk knyttet til forbedring av produkt- og forretningsutvikling, der hovedfokuset er tidlig kundeinvolvering. Metodikken fokuserer på iterativ produktutvikling der hensikten er å lansere produkter hurtig i markedet for å innhente tilbakemeldinger fra kunder. Kjernen i Lean Startup er altså å fokusere på det som skaper verdi for kunden, noe som medfører redusert risiko ved utvikling av nye produkter. Metodikken ble først og fremst utviklet for startups og ble etter hvert svært populær. Allerede da metodikken ble lansert hevdet Blank (2013) at på tross av navnet Lean «Startup», så ville *etablerte* virksomheter få noen av de største gevinstene ved å benytte seg av metodikken. Selv om Lean Startup i utgangspunktet er utviklet for nystartede bedrifter, har større virksomheter de siste årene begynt å ta i bruk metodikken (Tobiassen, 2016).

Edison, Smørsgård, Wang & Abrahamsson (2018) gjennomførte en av de første studiene som er gjort vedrørende Lean Startup i større selskaper. I studien undersøkte Edison mfl. (2018) barrierer og hva som muliggjør implementering av



Lean Startup i to innovasjonsprosjekter, i to større selskaper. Som forslag til videre forskning foreslår forskerne å undersøke flere caser, i forskjellige faser. Dette, for å identifisere faktorer som hindrer eller fremmer en Lean Startup-tilnærming i større selskaper.

## **1.1 Problemstilling**

Problemstillingen for denne oppgaven er utformet på bakgrunn av studien til Edison mfl. (2018). Ettersom det eksisterer lite kunnskap om etablerte virksomheters erfaringer ved implementering av Lean Startup, har denne studien som formål å bidra til kunnskap på fagområdet. På bakgrunn av dette er følgende forskningsspørsmål formulert:

### **Hvilke erfaringer har etablerte virksomheter med implementering av Lean Startup?**

For å besvare ovennevnte problemstilling er det utarbeidet to tilhørende underproblemstillinger:

- Hvordan har Lean Startup påvirket organisasjonsstrukturen og -kulturen?
- Hvordan har Lean Startup påvirket produktutviklingen?

For å besvare forskningsspørsmålet med tilhørende underproblemstillinger er det tatt utgangspunkt i teorier om Lean Startup, organisasjonsstruktur og -kultur, samt «New Product Development». Det er utført en komparativ case studie av to etablerte virksomheter. Totalt er det gjennomført fem dybdeintervjuer, herunder blant annet initiativtakerne til Lean Startup i begge virksomhetene. I tillegg er det intervjuet ansatte som har arbeidet med metodikken i virksomhetene. Utvalget ble gjort for å kunne skape et helhetlig inntrykk av erfaringen med implementering av Lean Startup til virksomhetene.

## **1.2 Oppgavens oppbygning**

I første kapittel er det blitt gjort rede for bakgrunnen for studien, samt utformet en problemstilling. Videre er oppgaven inndelt i fire hovedkapitler med tilhørende delkapitler. I kapittel to presenteres det teoretiske rammeverket, herunder organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, Lean Startup og New Product Development. Siste delkapittel i kapittel to gir et overblikk over eksisterende forskning på Lean Startup i etablerte virksomheter. Tredje kapittel gir en beskrivelse av forskningsdesign og valg av metode for studien. I kapittel fire presenteres de empiriske resultatene. I siste kapittel framlegges konklusjon, deretter praktiske implikasjoner, begrensinger med studien og forslag til videre forskning.

## 2 TEORI

---

Teorikapittelet danner rammeverket for studien og vil senere bli brukt i analysekapittelet. Kapittelet starter med en gjennomgang av organisasjonskultur, der Scheins tre kulturelle nivåer blir gjort rede for. Andre del av kapittelet omhandler organisasjonsstruktur, der mekanisk-, organisk- og ambidekster organisasjonsstruktur presenteres. I tredje delkapittel gis det en kort innføring av *New Product Development*, med tilhørende delkapitler som tar for seg produktutvikling og produktutviklingsprosessen. I nest siste delkapittel presenteres Lean Startup-metodikken, med hovedfokus på stegene i «build-measure-learn»-syklusen. Avslutningsvis gjøres det rede for eksisterende forskning om Lean Startup i etablerte virksomheter.

### 2.1 Organisasjonskultur

Schein (2010) har utformet følgende definisjon av organisasjonskultur:

*«Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.»(Schein, 2010, s. 18, gjengitt i Schein, Arnulf & Brun, 1987, s. 7)*

Organisasjonskultur er altså et sett med delte normer og verdier som styrer organisasjonens medlemmer og deres samhandling med hverandre, kunder, leverandører og andre interessenter. Organisasjonskultur kan være et viktig hjelpemiddel for å skape konkurransefortrinn og øke effektivitet gjennom beslutningsprosesser, tolkning av omgivelser og informasjon, samt hvordan å opptre innad i og utad for organisasjonen (Jones, 2013).

Organisasjonskultur er i stor grad uskrevet, og er en felles forståelse av hvordan daglig praksis forstås og håndteres i en organisasjon. Dette er kunnskap som blir lært mellom ansatte, og etter en stund blir en kultur internalisert slik at ansatte er bevisst på at de blir styrt av et felles sett med lover og regler.

Organisasjonskulturen fungerer som en sammenbindende kraft og kontrollmekanisme som både koordinerer og motiverer aktørene i en organisasjon (Jones, 2013).

Schein (1992) hevder at kultur er den vanskeligste attributten å endre i en organisasjon. Han fremhever at det er lettere å endre alle andre fysiske attributter enn kultur i en organisasjon. Schein (2010) sin organisasjonsmodell belyser kulturen fra observatørens synspunkt, beskrevet på tre nivåer. Disse tre nivåene er illustrert i Figur 1. Videre vil hvert av nivåene bli beskrevet.



Figur 1: Scheins tre kulturelle nivåer (Schein, 2010, oversatt i Hatch & Thorbjørnsen, 2001, s. 236)

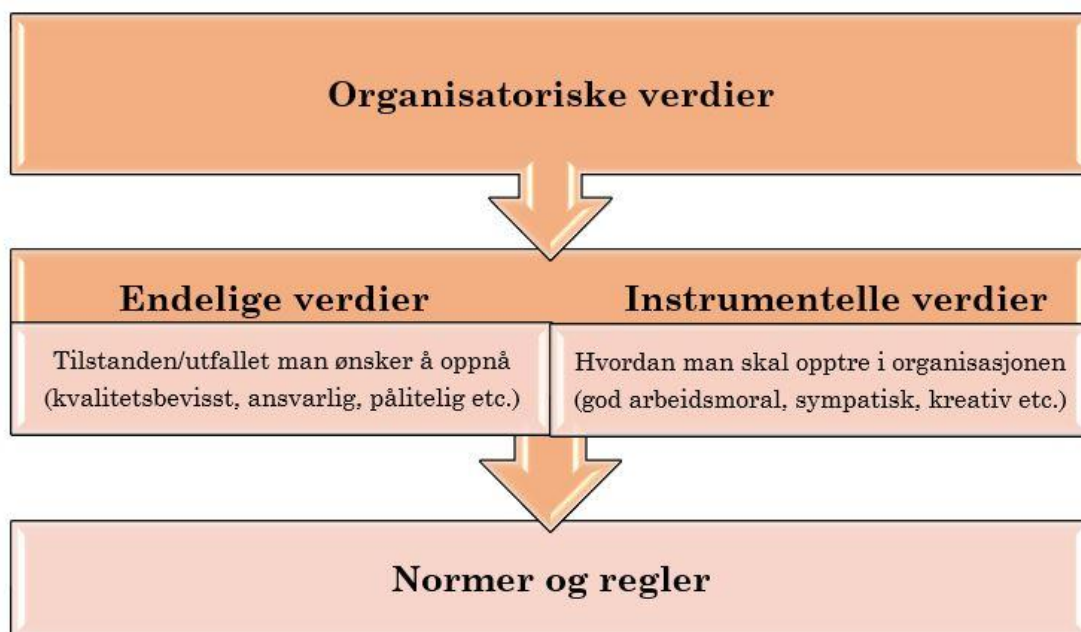
### 2.1.1 Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser blir overført gjennom organisasjonens sosialiseringssprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I en organisasjon er grunnleggende antagelser det som ligger i underbevisstheten og blir oppfattet som sant. Schein (2010) fremhever syv spørsmål som kan bidra til å kartlegge og identifisere de grunnleggende antakelsene i organisasjonen. Spørsmålene omhandler: Relasjoner mellom organisasjonen og omgivelsene, organisasjonens meninger basert på menneskelige handlinger, hvordan sannhet oppnås, hvordan tid oppfattes, forutsetninger til menneskelig natur, menneskelige relasjoner og synspunktet organisasjonen har vedrørende konflikt (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ved å kombinere spørsmålene vil det være mulig å si noe om de ulike kulturene innad i organisasjonen.

### 2.1.2 Normer og Verdier

*Normer* er oppførsel som er akseptert eller typisk for en gruppe mennesker. De er ikke alltid uttalt, men det er underforstått hva som er forventet. *Verdier* er en standard eller et styrende prinsipp som brukes for å bestemme hvilke handlinger og resultat som er ønskelig eller uønsket. De sier noe om hvilke mål, sosiale prinsipper og normer organisasjonen ser på som verdifulle (Jones, 2013, Hatch & Thorbjørnsen, 2001). Jones (2013) skiller mellom to ulike former for verdier: endelige og instrumentelle. En endelig verdi er den tilstanden eller det utfallet som er ønskelig å oppnå, som for eksempel å være ansvarlig, pålitelig, profitabel, innovativ, økonomisk, moralsk eller kvalitetsbevisst. Instrumentelle verdier forteller hvordan ansatte skal opptre i organisasjonen, for eksempel å ha god arbeidsmoral, være sympatisk, forsiktig, kreativ, modig, ærlig og risikovillig. Kultur består altså av endelige verdier som organisasjonen ønsker å oppnå, og instrumentelle verdier som oppmuntrer og stimulerer til å nå disse verdiene. Bedrifter har ulike endelige verdier, og derfor også ulike instrumentelle verdier (Jones, 2013). De endelige og instrumentelle verdiene i en organisasjon er illustrert i Figur 2.



Figur 2: Endelige og instrumentelle verdier i organisasjonens kultur (Jones, 2013, s. 202)

### **2.1.3 Artefakter**

*Artefakter* er det som uttrykker grunnleggende antakelser, i tillegg til normer og verdier som finnes i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen & Thorsvik (2013) inndeler artefaktene i en organisasjon etter følgende tre hovedtyper: Fysiske gjenstander, menneskers atferd og det mennesker sier. Artefaktene er synlige, men det kan oppleves som utfordrende å forstå betydningen, hva de gjenspeiler og hvordan de er knyttet sammen (Schein, 2010).

### **2.1.4 Hvor kommer organisasjonskultur fra?**

I følge Jones (2013), utvikles organisasjonskultur fra fire forskjellige faktorer: Personlige og profesjonelle karakteristika ved ansatte i organisasjonen, rettigheter og ressursfordeling, organisasjonens etiske regler og organisasjonsstrukturen. Det er vanskelig å endre en kultur, ettersom den skapes av samspillet mellom de fire ovennevnte faktorene. For å gjennomføre endring vil det kreves en ny struktur, nye fordelinger av goder, samt endringer av normer og verdier blant ansatte (Jones, 2013).

Videre vil personlige og profesjonelle karakteristika ved ansatte i organisasjonen, rettigheter og ressursfordeling, organisasjonens etiske regler, og organisasjonsstruktur bli beskrevet.

#### ***2.1.4.1 Personlige og profesjonelle karakteristika ved ansatte i organisasjonen***

Menneskene i en organisasjon er den viktigste variabelen for å forklare hvordan bedriftskultur skapes (Schneider, 1987). Organisasjoner har forskjellige kulturer, fordi de tiltrekker seg, selekterer og ansetter mennesker med forskjellige verdier, personligheter og etiske prinsipper. Over tid vil ansatte som ikke passer inn med organisasjonens kultur slutte, slik at kulturen rendyrkes ytterligere (Jones, 2013). Organisasjonens grunnleggere har ofte stor makt over hvilken kultur som skapes fordi den ofte baseres på deres egne verdier og personligheter (Schein, 1983).

#### ***2.1.4.2 Rettigheter og ressursfordeling***

Verdiene innad i en organisasjonskultur reflekterer etikken til individene i organisasjonen og det miljøet som organisasjonen befinner seg i. Verdiene i en organisasjonsstruktur har utgangspunkt i hvordan en organisasjon fordeler sine

rettigheter og ressurser: Rettighetene som en organisasjon gir sine ansatte for å motta og bruke organisasjonens ressurser. Fordeling av rettigheter og ressurser påvirker effektivitet, lojalitet og kultur i organisasjonen. En leders rettigheter kan være aksjeopsjoner, høye lønninger og beslutningsmyndighet. For en ansatt kan rettigheter være fast arbeid, pensjon og frynsegoder (Jones, 2013).

#### ***2.1.4.3 Organisasjonens etiske regler***

Etikken i en organisasjon knyttes til organisasjonens formål og verdier. Det er viktig å kunne gjenkjenne de verdier som skaper konflikter innad i organisasjonen, for å håndtere konfliktene når de oppstår (Butts, 2017). Mange av organisasjonens verdier stammer fra personligheten til grunnleggeren og toppledelsen. Dette relateres til at det er ledelsen som bestemmer hva som skal være bedriftens visjon og mål, og kulturen er et verktøy for å trekke organisasjonen og de ansatte mot dette. Ledelsen må til enhver tid ta avgjørelser som er med på å forme bedriftskulturen slik de ønsker at den skal være. En av de viktigste oppgaver er å sørge for at ansatte følger gjeldene lover og regler (Jones, 2013).

#### ***2.1.4.4 Organisasjonens struktur***

Den fjerde faktoren som påvirker en organisasjonskultur, er organisasjonens *struktur*. En mekanisk struktur fører til lite autonomi blant ansatte, streng maktstruktur og vekt på tradisjoner og regler. Dette skaper kulturer hvor stabilitet og pålitelighet er endelige verdier. I en organisasjon med organisk struktur har ansatte større frihet og spillerom, samt et fokus på å være kreativ og risikovillig. Dette skaper en organisasjon hvor innovasjon og fleksibilitet er endelige verdier (Jones, 2013).

På samme måte som struktur påvirker kultur, er kultur med på å forsterke og forbedre måten strukturen koordinerer og motiverer organisasjonens ressurser for å nå sine mål. Konkurransefortrinn kan oppstå når det er et godt samspill mellom struktur og kultur. Dette tilrettelegger for å skape kjernekompetanse som er vanskelig for konkurrentene å imitere (Jones, 2013).

## **2.2 Organisasjonsstruktur**

Jones (2013) definerer organisasjonsstruktur som:

*«det formelle systemet av oppgaver og autoritet som styrer hvordan mennesker koordinerer egne aktiviteter og benytter ressurser for å oppnå organisatoriske mål»* (Jones, 2013, s. 31).

Organisasjonsstrukturens funksjon er å kontrollere hvordan personer koordinerer sine handlinger, samt kontrollere hva som skal til for å motivere personene (Jones, 2013).

Det er mange faktorer som spiller inn på hvordan en bedrift påvirkes av miljøet og hvordan innovasjonsevnen til en bedrift er. Litteraturen skiller mellom tre ulike organisasjonsstrukturer; mekanisk-, organisk- og ambidekster organisasjonsstruktur (Jones, 2013). Videre vil disse tre strukturene bli gjort rede for.

### **2.2.1 Mekanisk organisasjonsstruktur**

I en mekanisk organisasjonsstruktur er det et klart hierarki der makten er sentralisert, som betyr at det er lederne som har beslutningsmakten. Det er flere ledd mellom ansatte og toppledere, og informasjonsflyten foregår vertikalt. Ofte er det en mellomleder som har ansvar for å videreformidle informasjon til ansatte (Jones, 2013). Den mekaniske strukturen preges av at den er formell, og at regler og prosedyrer er viktig (Bai, Feng, Yue & Feng, 2017). Arbeidsoppgavene til de ansatte er standardiserte og klart definerte, og det er lite rom for endring og nytenkning. Slik standardisering øker effektiviteten, i tillegg til at det minsker behovet for integrering og koordinering av ansatte (Abelsen, Isaksen & Jakobsen, 2013).

### **2.2.2 Organisk organisasjonsstruktur**

Organisk organisasjonsstruktur er motsetningen til den mekaniske strukturen. Organisk organisasjonsstruktur kalles ofte for en adaptiv organisasjonskultur. Ansatte får i større grad mulighet til å være med å bestemme og ta avgjørelser basert på deres evner (Bai mfl., 2017). En organisk organisasjonsstruktur består av uformelle regler og normer, der ledere på ulike nivå i organisasjonen har



beslutningsmakt (Jones, 2013). Den organiske organisasjonsstrukturen er tilpasningsdyktig, og sammenlignet med den mekaniske strukturen, evner organisk organisasjonsstruktur å respondere hurtigere på endringer i markedet (Abelsen mfl., 2013). I en organisk organisasjonsstruktur er arbeidsoppgavene til de ansatte i mindre grad standardiserte, og der vanlig at ansatte arbeider innenfor flere fagområder i bedriften. Organisasjonsstrukturen fremmer nytenkning og innovasjon (Jones, 2013).

### **2.2.3 Ambidekster organisasjonsstruktur**

Mange bedrifter har ofte elementer fra den mekaniske og organiske organisasjonsstrukturen. En krysning mellom strukturene blir i litteraturen omtalt som en ambidekster organisasjon (O'Reilly & Tushman, 2004). Raisch & Birkinshaw (2008) definerer ambidekster organisasjoner som organisasjoners evne til å håndtere dagens forretningsbehov, og deres evne til å være adaptive for endringer fra utenforstående miljøer. En organisasjons langvarige suksess avhenger av dens evner til å utnytte organisasjonens kapabiliteter, samtidig som organisasjonen utforsker nye kompetanseområder (Levinthal, March & Schendel, 1993).

I en ambidekster organisasjonsstruktur er makten desentralisert, med horisontal differensiering bestående av ulike divisjoner og avdelinger, der det er få vertikale ledd opp til ledelsen. Avgjørende beslutninger blir likevel tatt av ledelsen eller styret. Et annet kjennetegn ved en ambidekster organisasjon er at den innehar forskjellige strukturer i de ulike avdelingene (O'Reilly & Tushman, 2004).

Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman (2009) utleder i sin studie fire fundamentale spenningsforhold knyttet til ambidekstre organisasjoner: Differensiering vs. integrering, individuell vs. organisatorisk, statisk vs. dynamisk og intern vs. ekstern. *Differensiering* omhandler separering av utforsknings- og utvinningsaktiviteter i ulike organisasjonsenheter. *Integrering* handler om mekanismene som tillater organisasjoner å adressere aktivitetene innenfor samme organisasjonsenheter (Raisch mfl., 2009). Spenningsforholdet mellom individuell og organisatorisk ambidekstri er knyttet til oppnåelse av ambidekstri på organisatorisk eller individuelt nivå i organisasjonen. Det tredje

spenningsforholdet er knyttet til organisasjonens statiske elementer og dynamiske prosesser. Dersom en organisasjon skal kunne tilpasse seg markedet, kreves en kombinasjon av disse. Det siste spenningsforholdet omhandler det interne og eksterne perspektivet på ambidekstri. For videreføring og nyskapning av organisasjonen, er intern og ekstern kunnskapsoverføring nødvendig (Raisch mfl., 2009).

Wang & Rafiq (2014) hevder at dersom en kontekstuell ambidekstri skal implementeres, må det gjøres gjennom individuell involvering og deltagelse som en del av organisasjonskulturen. Kontekstuell ambidekstri er en balansert form for organisasjonskultur, der organisasjonen praktiserer en hybrid mellom utnyttelses- og utforskningsstrategi (Wang & Rafiq, 2014). Forskerne hevder at ambidekster organisasjonskultur blir utviklet nedenfra og opp, fremfor en tradisjonell ovenfra og ned-tilnærming.

### **2.3 «New product development»**

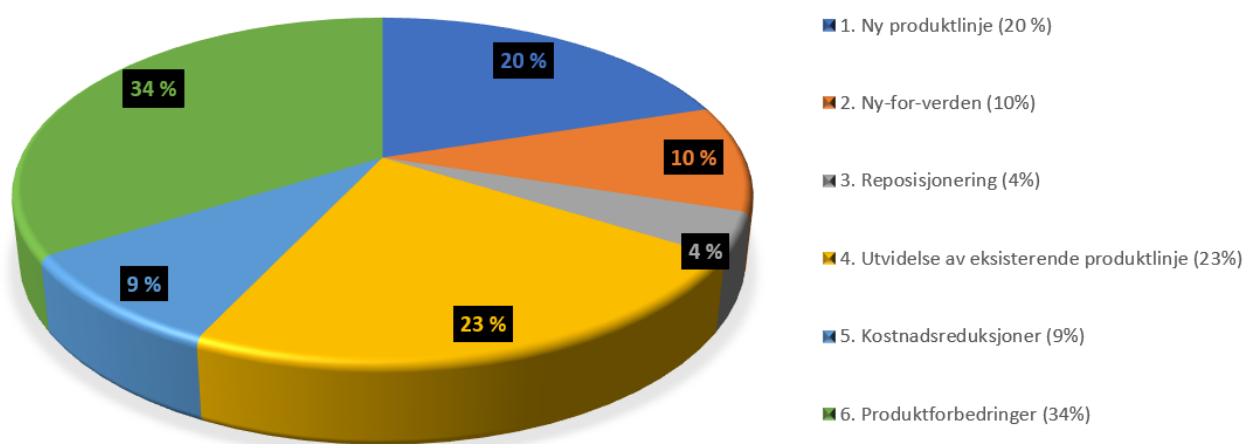
Et nytt produkt er en følge av en innovasjonsprosess, der *new product development* (NPD) er en del av prosessen (Trott, 2012). Trott fremhever at NPD-perspektivet forklarer hvordan bedrifter skal oppnå vekst gjennom effektiv produktutvikling. Videre poengteres det at et betydningsfullt element av NPD, er bedrifters muligheter til å omgjøre forretningsmuligheter til produkter.

#### **2.3.1 Produktutvikling**

Framnes, Thjømmøe & Pettersen (2011) definerer produkt som: «... *alt som kan tilbys til markedet, og som dekker behov og tillegges verdi, slik at det oppstår et akseptabelt forhold mellom innsats og resultater*» (Framnes mfl., 2011, s.338).

Trott (2012) klassifiserer nye produkter i syv ulike kategorier (utviklet av Booz & Hamilton, 1982). Den første er *ny-til-verden produkter*. Disse produktene er de første av sitt slag, og vil derfor skape et helt nytt marked. Kategori nummer to er *ny produktlinje for selskapet*. Dette er produkter som er nye for selskapet, men ikke for markedet. Produktene muliggjør å gå inn i et etablert marked for første gang for en bedrift. Den tredje kategorien er *utvidelse av eksisterende produktlinje*, en utvidelse av ovennevnte kategori, som innebærer at bedriften lanserer flere lignende produkter. Produktene er likevel ikke så ulike at det kreves en ny

produksjonslinje. Den fjerde kategorien Trott (2012) fremhever er *forbedringer og endringer av eksisterende produkter*. De nye produktene erstatter eksisterende produkter i selskapets produksjonslinje. Den nest siste kategorien er *kostnadsreduksjon*, hvor samme produkt kan tilbys, men produksjonskostnadene blir redusert. Sett fra et markedsperspektiv, vil ikke kategorien bli sett på som ny ettersom kunden ikke oppnår noe annet enn en kostnadsreduksjon. Fra selskapets perspektiv er den derimot betydningsfull fordi samme produkt kan tilbys, men selskapet får redusert produksjonskostnadene. Den siste kategorien Trott (2012) beskriver er *reposisjonering*, som omhandler å finne nye bruksområder til eksisterende produkter. Figur 3 viser en oversikt over den gjennomsnittlige prosjektporteføljen til bedrifter.



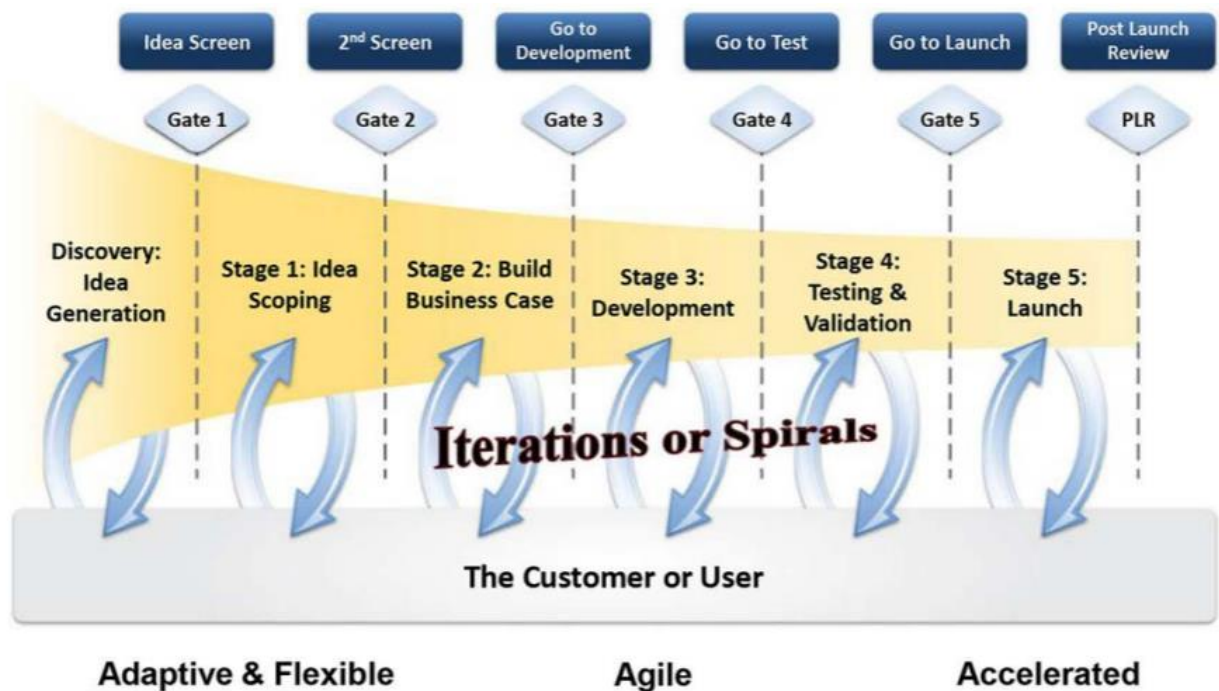
Figur 3: Den gjennomsnittlige prosjektporteføljen innad i bedrifter (Trott, 2012, s.495)

Den økonomiske suksessfaktoren til selskaper avhenger av deres evner til å identifisere kundens behov og utvikle produkter som tilfredsstillende behovene, i tillegg til at produktene blir produsert med lave kostnader (Ulrich & Eppinger, 2008). Produktutvikling handler om å omgjøre en markedsmulighet og et produkts teknologi, til et produkt som er klagjort for salg (Krishnan & Ulrich, 2001, Ulrich & Eppinger, 2008).

### 2.3.2 Produktutviklingsprosess

Produktutviklingsprosess er en rekke av hendelser der forretningsmuligheter blir omgjort til håndfaste produkt (Trott, 2012). Det finnes flere ulike synspunkt på

hvordan en slik prosess skal se ut. Cooper (2017) har utviklet en modell kalt for «idea-to-launch system», illustrert i Figur 4.



Figur 4: Neste generasjons "idea-to-launch system"(Cooper, 2014)

Cooper hevder modellen fremstiller den neste generasjonen av produktutviklingsprosesser, og at den skiller seg fra resten av de tradisjonelle modellene. Cooper (2017) fremhever at systemet er mer tilpasningsdyktig, fleksibelt og smidig enn tradisjonelle systemer. Den nye modellen vil dermed korrigere for endringer i New Product Development-prosessen, gjennom iterasjoner i utviklingsprosessen, samt involvere kunden på et tidlig stadium i prosessen.

Produktdefinisjonen nås etter å ha vært gjennom en serie av sykluser, der hver syklus redefinerer designet på produktet, som til slutt leder til det endelige produktet (Cooper, 2017). Hver av syklusene i Figur 4 inneholder fire steg:

1. *Bygge*. I denne delen av syklusen bygges noe som kan framvises til kunden. Det kan være et prokonsept av det endelige produktet. Det trenger ikke være en fungerende prototype, men kan være en rå arbeidsmodell eller en betaversjon.
2. *Teste*. Produktet testes på kunder og sannsynlige brukere for å se hvordan de interagerer med produktet og hvilke verdier kunden ser i produktet.

3. *Tilbakemelding*. Tilbakemeldinger samles inn etter at kunder og brukere har testet produktet.
4. *Revidere*. I det siste trinnet i hver syklus brukes tilbakemeldingene for å revurdere verdiløftet, designet og fordelene med produktet.

Cooper (2017) hevder at denne spiralen fremmer eksperimentering, og oppmuntrer prosjektteam til å feile ofte, fort og billig på veien mot et suksessfullt produkt.

## **2.4 Lean Startup-metodikken**

Lean Startup-metodikken ble først introdusert av Eric Ries i 2008 (Ries, 2011, Blank, 2013). Ries (2011) presenterer i boken «*The Lean Startup*» et rammeverk som kan bidra til å styrke innovasjon i små og store selskaper. Innholdet som presenteres i boken er ikke en oppskrift som må følges i detalj, men danner et rammeverk som kan benyttes i en virksomhet.

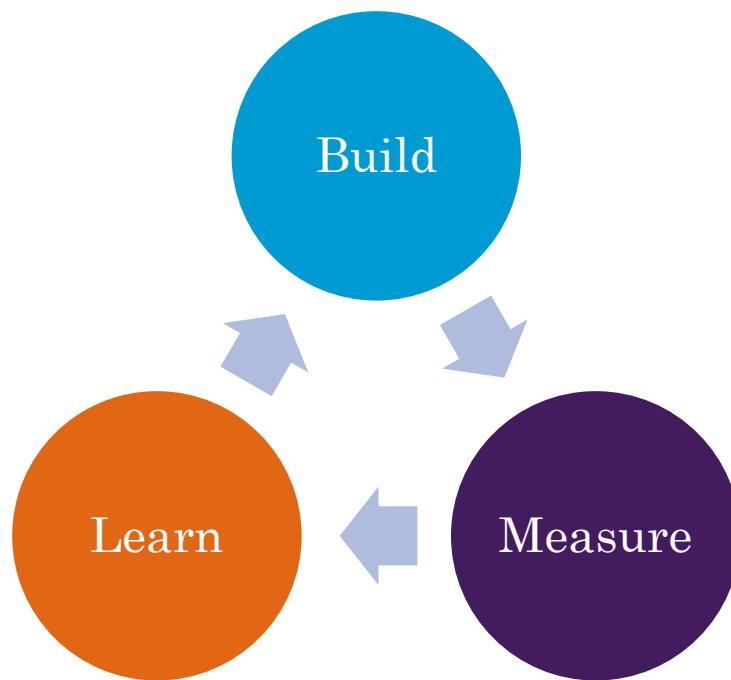
Lean Startup er en metodikk knyttet til produkt- og forretningsutvikling, der hovedfokuset er tidlig kundeinvolvering (Ries, 2011). Formålet med Lean Startup er å begrense risikoen for et produkt, samt forbedre en bedrifts ressursbruk knyttet til produktutvikling (Eisenmann, Ries & Dillard, 2012, Ries, 2011).

Lean Startup-metodikken henter inspirasjon fra metodikker som Customer Development (Blank, 2006), Agile Software Development (Greer & Hamon, 2011), Design Thinking (Luchs, Luchs, Swan & Griffin, 2016), Lean Manufacturing (Eisenmann mfl., 2012) og Business Model Canvas (Osterwalder, Smith, Clark, Pijl & Pigneur, 2010). Disse vil ikke bli nærmere forklart i denne oppgaven. I stedet for fokuseres det på «build-measure-learn»-syklusen.

### **2.4.1 «Build-measure-learn»-syklusen**

I Lean Startup jobbes det med utgangspunkt i «*build-measure-learn*»-syklusen. Lean Startup-prosessen starter ved å utlede hypoteser om produktet og markedet basert på forretningsmodellen til selskapet. I Lean Startup defineres en hypotese som en påstand som kan bekreftes eller avkreftes gjennom eksperiment (Ries, 2011). Eisenmann mfl. (2012) skriver at hypoteser bør utformes med utgangspunkt i at de kan valideres gjennom kvalitative undersøkelser. Det gjøres for å minimere behovet for å tolke resultatene. Hypotesene testes gjennom eksperimenter opp mot

kundene ved å utvikle et «*minimum viable product*», som er en forenklet utgave av det endelige produktet. Basert på resultater fra eksperimentene blir produktet og forretningsmodellen videreutviklet, og det formuleres nye hypoteser som danner grunnlaget for utførelse av nye eksperimenter. Denne repeterende prosessen med gjennomføring av eksperimenter, blir kalt for «*build-measure-learn*»-syklusen (Ries, 2011). Syklusen er illustrert i Figur 5.



Figur 5: "Build-Measure-Learn"-syklusen (Ries, 2011)

Det er ønskelig å oppnå hurtig og kontinuerlig gjennomgang av «*build-measure-learn*»-syklusen i utviklingsprosessen. Målet med syklusen er ikke nødvendigvis å ferdigstille et produkt som kan introduseres til markedet, men å maksimere læringsprosessen.

I det siste steget i syklusen tas en beslutning. Dersom hypotesene som dannet grunnlaget for eksperimentene blir avkreftet, må selskapet gjøre en retningsforandring, der nye hypoteser formuleres. Retningsforandringen beskriver Ries (2011) som en pivotering. Motsatsen til pivotering beskriver Ries (2011) som «*persevere*», som betyr å fortsette med gjeldene strategi, uten å gjøre en retningsforandring. Videre vil hvert steg i syklusen blir nærmere forklart.

### 2.4.2 «Build»

I denne fasen bygges et «*minimum viable product*». Et *minimum viable product*, heretter kalt MVP, skal inneholde de mest nødvendige egenskapene og funksjonene for å kunne samle inn data. Gjennom eksperimenter blir MVP testet opp mot kunder og marked. Kunden får da et innblikk i noen av sluttproduktets egenskaper (Eisenmann mfl., 2012). MVP har som formål å starte læringsprosessen om kunden tidlig i arbeidet med å utvikle et nytt produkt (Ries, 2011, Eisenmann mfl., 2012).

Ries (2011) beskriver MVP der funksjonaliteten er svært begrenset for «*smoke test*». Eisenmann mfl. (2012) skriver at *smoke tests* benyttes tidlig i produktutviklingen der produktet ikke har blitt definert. For å forhindre sløsing av tid i arbeidet med å utvikle et MVP, så benyttes en *smoke test* for å måle kundens tilbakemeldinger på en foreslått løsning (Maurya, 2012). I situasjoner der prøve og-feile-tilnærming ikke egner seg er slike tester svært nyttig (Eisenmann mfl., 2012).

Ries (2011) fremhever at det bør kreves et insentiv for å oppnå bekreftelse på om produktet har verdi for kunden. Så fremt det er mulig bør det kreves et økonomisk insentiv gjennom salg av MVP (Ries, 2011, Eisenmann mfl., 2012). Maurya (2012) poengterer at den tydeligste bekreftelsen om et produkt skaper verdi for kunden, er gjennom et økonomisk insentiv. Dette grunnes i at betalende kunder har forpliktet seg til produktet og at deres tilbakemeldinger derfor blir svært verdifulle.

### 2.4.3 «Measure»

Ved gjennomført eksperimentering måles og tolkes resultatene slik at forretningsmodellen kan utbedres (Ries, 2011). I denne fasen er det viktig å være bevisst på om det er andre faktorer som har påvirket resultatene, og som derfor må tas i betraktning under tolkningen av resultatene (Ries, 2011). En nøkkelfaktor i denne delen er å undersøke prosessen der potensielle kunder blir faktiske kunder (Ries, 2011, Maurya, 2012). For å finne ut hvorfor kunder oppfører seg som de gjør, gjennomføres samtaler med kundene (Ries, 2011, Blank, 2013, Maurya, 2012). På

grunnlag av resultatene som kommer frem gjennom eksperimentene, besluttes det om hypotesene kan bekreftes eller avkreftes.

#### **2.4.4 «Learn»**

Lykkes arbeidet med å verifisere hypotesene, vil arbeidet med å utbedre forretningsmodellen fortsette (Ries, 2011). Ut fra læringen som tilegnes gjennom kunden og markedet, defineres nye hypoteser. Dersom avgjørende hypoteser i forretningsmodellen avkreftes, foretas en pivotering (Ries, 2011). Det kan være kostbart å utføre en pivotering, ettersom nye hypoteser må utformes, som medfører utarbeidelse av en ny MVP (Ries, 2011).

#### **2.4.5 Optimalisering av «build-measure-learn»-syklusen**

I Lean Startup er det ønskelig å oppnå hurtige iterasjoner ved hjelp av «build-measure-learn»-syklusen (Ries, 2011). Ved å gjennomføre iterasjoner kan en virksomhet unngå å bruke unødig tid og ressurser på det som ikke skaper verdi for kunden. I hver iterasjon av «*build-measure-learn*»-syklusen utbedres MVP basert på hypotesen som testes. Ut fra dette vil læringen som er gjort om kunde og marked kunne gjennomføres raskt og med moderat ressursinnsats (Ries, 2011).



## 2.5 Eksisterende forskning på fagfeltet

Det eksisterer begrenset med forskning om Lean Startup i etablerte virksomheter. En av de få studiene som omhandler tema er gjennomført av Edison mfl. (2018). I studien er det gjennomført en multi case-studie som tar for seg implementering av Lean Startup i to prosjekter, i to større virksomheter. Det er undersøkt hvilke faktorer som muliggjør implementering, samt hva som kan hemme en organisasjon ved implementering av Lean Startup. Studien konkluderer med at noe av det som muliggjør implementering av Lean Startup, er støtte fra toppledelsen, samt å ha kryss-funksjonelle team. I begge casene ble Lean Startup ikke praktisert i en spesifikk avdeling, men på tvers av dem. Teamene rapporterte direkte til toppledelsen. Et annet funn i studien er at Lean Startup-teamene måtte overbevise toppledelsen om at idéen de jobbet med ville bringe fortjeneste til selskapet og at den ikke ville påvirke den eksisterende forretningen til virksomheten. I tillegg måtte Lean Startup-teamene presentere for å få godkjenning fra toppledelsen før utviklingen av produkter kunne intensiveres. Dette gjorde at teamene til enhver tid var transparente med toppledelsen. Studien viste også at dersom selskapets strategi er på plass, vil det kunne medføre at det blir lettere å gjennomføre implementeringen av Lean Startup. På en annen side kan det være selskapsstrategien som hemmer en organisasjon fra å lykkes med implementeringen (Edison mfl., 2018).

Av annen forskning som er gjort på området, så har Silva, Calado, Silva & Nascimento (2013) undersøkt Lean Startup i helsesektoren. Studien viste at Lean Startup akselererte og styrket selskaper innenfor sektoren. Metodikken bidro i tillegg til å redusere produktutviklingstiden. Studien konkluderte også at det ville gagne alle parter å implementere Lean Startup i sykehus og klinikker. Videre ville det gjøre at sykehus kunne respondere mer effektivt overfor sine kunder.

Det har ikke lyktes å finne studier som tar for seg implementering av Lean Startup i norske etablerte virksomheter. Dermed vil denne studien være første av sitt slag som ser på hvilke erfaringer virksomhetene har hatt ved implementering av metodikken.

## 3 METODE

---

I dette kapitlet vil det først redegjøres for valg av forskningsdesign og -metode, og herunder vil valg av case og informanter bli gått nærmere inn på. Videre vil datainnsamlingen bli gjennomgått, før studiens reliabilitet og validitet diskuteres. I siste delkapittel gis en presentasjon av casene som er undersøkt i denne studien.

### 3.1 Forskningsdesign og valg av metode

I denne oppgaven har jeg studert Lean Startup i etablerte virksomheter ved å gjennomføre en kvalitativ orientert multi case-studie. Creswell (2014) betegner slike case-studier som en særegen form for design innen kvalitativ forskning, hvor en eller flere avgrensede enheter utforskes. Det viktigste er å oppnå innholdsrik informasjon om de enheter eller caser som studien fokuserer på (Yin, 2014). Målet med en case-studie er å tilegne dybdekunnskap om ett, eller flere individer, organisasjoner eller hendelser (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2015). Ettersom jeg i denne studien undersøkte flere organisasjoner for å besvare forskningsspørsmålet, valgte jeg derfor å benytte en multi case-studie.

Yin (2014) avgrenser case-studier til analyser av fenomener i sin naturlige kontekst. Ved å benytte en multi case-studie kunne jeg dermed undersøke Lean Startup i sin naturlige sammenheng, men i to forskjellige virksomheter.

I arbeidet med valg av metode har formålet vært å velge en forskningsmetode som hensiktsmessig kunne svare på problemstillingen som er utgangspunktet for oppgaven. Formålet har vært å få en dypere forståelse av ansattes erfaringer og opplevelser ved implementering av Lean Startup. Kvalitativ forskning søker å gå i dybden på meningene til et fåtall mennesker som det forskes på, for å undersøke hvordan de tenker og handler knyttet til forskningstema (Askheim & Grenness, 2008). Med dette menes at de søker å utlede meninger og forståelse ut fra innsamlet datamateriale (Askheim & Grenness, 2008). Som følge av ovennevnte karakteristikk finner jeg det derfor mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode i denne studien.

### 3.1.1 Kvalitativt intervju

Datainnsamlingen er gjort i form av kvalitative intervjuer. Kvalitative intervju er en direkte konversasjon rundt spørsmål og svar om et spesifikt emne (Lofland & Lofland, 1984). Intervjuene skiller seg fra en vanlig samtale i den forstand at det er spørsmål med et bestemt formål, vanligvis en grundig utforskning om erfaringer eller et bestemt tema (Charmaz, 2014). Grunnen til at det ble valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer var at det var ønskelig å innhente mest mulig informasjon fra forholdsvis få informanter.

Intervju blir beskrevet som en av de viktigste kildene for case-studie-bevis (Yin, 2014). Yin skiller mellom dybde-, ustrukturerte- og semi-strukturert intervju. Intervjuene som ble gjennomført i denne studien var av formen semi-strukturerte intervjuer. Det ble utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 1) bestående av 23 spørsmål. Teorien presentert i kapittel 2 dannet grunnlaget for utformingen av intervjuguiden. Etersom jeg ønsket å få et klart bilde på intervjuobjektets syn på forskningsspørsmålet, var jeg åpen for å justere spørsmålene i intervjuguiden underveis. I tillegg ble nye ledetråder fulgt opp dersom det kom opp ny og interessant informasjon underveis i intervjuet. Samtidig var jeg opptatt av å holde fokus på den originale hensikten med studiet (Yin, 2014).

### 3.1.2 Valg av case

Ved valg av case var det nødvendig først å definere kriterier for utvalg av virksomheter. Grunnlagskriteriene for utvalg av case-bedriftene var som følger:

- Etablert virksomhet, minimum 10 år
- Over 100 ansatte
- *Business to consumer* (B2C)
- Praktisert Lean Startup i minimum ett år
- Ulik bransje

Grunnen til at det var ønskelig å studere etablerte virksomheter med mer enn 100 ansatte og som hadde praktisert Lean Startup i minimum ett år, var en antakelse om at virksomhetene dermed ville ha opparbeidet seg mange erfaringer med implementeringen av metodikken. Samtidig var det vesentlig at virksomhetene opererte innenfor B2C-markedet, ettersom kjernen i Lean Startup omhandler

kunden. Grunnen til at det var ønskelig med ulike bransjer var for å få variasjon i casene. Dermed ville det være mulig å undersøke teori i flere empiriske settinger. I tillegg, ved å velge to ulike virksomheter, kunne disse også ha forskjellige organisasjonsstruktur og -kultur, og dermed blitt påvirket ulikt etter innføringen av Lean Startup.

Kartleggingen av etablerte virksomheter var en tidkrevende prosess, som krevde søk gjennom avisartikler, samt bruk av eget nettverk for å finne selskaper som hadde implementert metodikken. Tobiassen (2016) omtaler selskaper som praktiserer Lean Startup, og nevner Finn.no, Opera, Telenor og Sol.no. Det ble etablert kontakt med ovennevnte selskaper, men ingen ønsket bidra i forbindelse med denne studien. Det ble også opprettet kontakt med Skandiabanken, REMA 1000, Schibsted, Kolonial.no, Statkraft, Orkla og Innovasjon Norge, uten at det førte fram.

Ved deltagelse på arrangementet *Implementering av Lean Startup i etablerte virksomheter*, i regi av Lean Startup Circle Oslo, kom jeg i kontakt med en ansatt i Hafslund Nett. Vedkommende var selv initiativtaker til innføringen av Lean Startup i selskapet, og var behjelpelig med å skaffe to andre informanter i Hafslund Nett som oppfylte kriteriene, beskrevet i kapittel 0. Det ble senere avtalt gjennomføringsdato for intervjuer med informantene.

Etter jeg fikk innpass hos Hafslund Nett, ble arbeidet med å finne en komparativ case intensivert. Det var ønskelig å finne et selskap av omtrent av samme størrelse, men som opererte innenfor en annen sektor. Dette var grunnet i en antakelse om at de ville ha en annen tilnærming til implementering av Lean Startup. Via eget nettverk henvendte jeg meg til Lean Startup-ansvarlig i DNB. Vedkommende, som er initiativtaker til Lean Startup selskapet, var behjelpelig med å finne en annen informant i DNB, som samsvarte med kriteriene beskrevet i kapittel 0.

### 3.1.3 Valg av informanter

Ved valg av informanter var det var ønskelig å velge nøkkelinformanter med mest mulig kompetanse om Lean Startup fra hvert selskap. Utvalgskriteriet som ble lagt til grunn var at den ansatte måtte være, eller tidligere ha vært, involvert i Lean Startup-prosjekter i virksomheten. I tillegg var det ønskelig å intervjuere ansatte i prosjektlederstillinger, samt ansatte høyere oppe i organisasjonen. Dette for å belyse erfaringer på ulike nivåer i organisasjonen, slik at det ville gi et riktigere helhetsinntrykk av implementeringen av Lean Startup i selskapet.

Initiativtakerne til Lean Startup i DNB og Hafslund Nett var behjelpelig med å kartlegge informanter som samsvarte med kriteriene beskrevet i forrige avsnitt.

Tabell 1 gir en oversikt over informantene som er intervjuet i forbindelse med studien. Ettersom informantene er anonymisert, er det angitt en intervjukode for hver av dem i tabellen. Kodene vil senere bli brukt i analysekapittelet.

*Tabell 1: Liste over informanter*

<b>Informant</b>	<b>Stillingsbeskrivelse</b>	<b>Intervjukode</b>	<b>Bedrift</b>	<b>Sted</b>	<b>Dato</b>
Informant 1	Lederrolle, initiativtaker Lean Startup i Hafslund	H1	Hafslund	Oslo	05.04.2018
Informant 2	Prosjektleder	H2	Hafslund	Oslo	05.04.2018
Informant 3	Prosjektleder	H3	Hafslund	Oslo	05.04.2018
Informant 4	Lederrolle, initiativtaker Lean Startup i DNB	D1	DNB	Oslo	16.04.2018
Informant 5	Lean innovation Coach	D2	DNB	Oslo	16.04.2018

Studien er meldt inn til Norsk senter for forskningsdata med prosjektnummer 60685.

## **3.2 Datainnsamling**

### **3.2.1 Intervjuprosessen**

Det ble totalt gjennomført fem semi-strukturerte intervjuer i forbindelse med denne studien. Intervjuene med informantene i Hafslund Nett ble gjennomført i selskapets lokaler på Skøyen i Oslo, mens informantintervjuene i DNB ble avholdt i DNBs lokaler i Bjørvika. Ved personlig oppmøte, sammenlignet med telefonintervju, var det lettere å føre en samtale der informantenes personlige meninger og tanker kom fram. I tillegg kunne jeg observere kroppsspråket til informanten underveis i intervjuet.

Intervjuene varte i gjennomsnitt 40 minutter og ble gjennomført med utgangspunkt i intervjuguiden. I forkant av intervjuene ble informantene underrettet om at intervjuet ville bli tatt opp og transkribert med deres samtykke. Informantene ble derfor bedt om å skrive under på en samtykkeerklæring (Vedlegg 2). Følgende temaer ble belyst i intervjuene med informantene:

- Lean Startup
- Organisasjonskultur
- Organisasjonsstruktur
- New Product Development

### **3.3 Reliabilitet**

Reliabiliteten sier noe om det som måles i studien kan gjenskapes. Det innebærer at en utenforstående forsker som gjennomfører den samme studien med samme fremgangsmetode, vil komme fram til samme resultater (Askheim & Grenness, 2008). Reliabiliteten i kvalitative studier har en tendens til å være lavere grunnet metoden for datainnsamling. Dette gjelder også for denne studien. Ettersom informantene i denne oppgaven er anonymisert vil det være vanskelig for andre forskere å gjenskape studien. Siden det også er gjennomført en case-studie, der intervjuene har blitt gjennomført innenfor en begrenset tidsperiode i organisasjonen, vil jeg påstå at reliabiliteten for denne oppgaven er lav.

### **3.4 Validitet**

Validitet handler om datamaterialets gyldighet for resultatene av forskningen. Altså om det lykkes i å måle det studien har til hensikt å undersøke (Yin, 2014). Yin (2014) skiller mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet forteller i hvilken grad resultatene som er funnet er gyldig for utvalget til det som blir undersøkt i studien. Ekstern validitet sier noe om hvorvidt resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner.

Det var en avgjørende faktor å systematisere utvelgelsesprosessen. Derfor var det viktig at virksomhetene oppfylte kriteriene listet i kapittel 3.1.2. Ettersom virksomhetene hadde praktisert Lean Startup i minimum ett år ville informantene ha grunnlag for å mene noe om erfaringene til virksomheten ved implementeringen av metodikken. Det er også gjennomført intervjuer med flere informanter i hver virksomhet. Dette bidrar til å øke den interne validiteten for denne studien.

Ettersom jeg i denne studien har undersøkt erfaringer ved implementering av Lean Startup i to forskjellige virksomheter, i ulike bransjer, vil det bidra til å øke den eksterne validiteten til studien. Det vil sannsynligvis være mulig for andre organisasjoner å dra lærdom av erfaringene Hafslund Nett og DNB har hatt implementering av Lean Startup.

Videre følger en beskrivelse av Hafslund Nett og DNB.

### **3.5 Presentasjon av caser**

#### **3.5.1 Hafslund Nett**

Hafslund AS er et energi- og infrastrukturselskap eid av Oslo kommune. Hafslund Nett AS, som eies av Hafslund AS, er Norges største nettselskap (Hafslund, 2018a). Hafslund Nett AS ble etablert i 1998 og har i dag omkring 400 ansatte. Hafslund nettvirksomhet er Norges største med flere enn 700.000 kunder i Oslo, Akershus og Østfold. I disse fylkene eier og drifter Hafslund regionalnettet, som består av 40 kommuner med til sammen 1,5 millioner mennesker (Hafslund, 2018b).

### **3.5.2 DNB**

Den norske Bank (DnB) ble opprettet i 1990 da to av landets største banker, Bergen Bank og Den norske Creditbank fusjonerte. I 2011 endret DnB, Vital og Postbanken navn til det som i dag er DNB (DNB, 2018b). DNB har 2,1 millioner privatkunder i Norge, samt 210 000 bedriftskunder. Selskapet er Norges største nett- og mobilbank med henholdsvis 1,3 millioner og 800.000 brukere (DNB, 2018a). DNB ASA er Norges største finanskonsern, med aksjonærer som Nærings- og handelsdepartementet og Sparebankstiftelsen. Aksjonærene eier henholdsvis 34 og 10 prosent av selskapet. DNB er inndelt i syv ulike forretningsområder, i tillegg til fem støtteområder (DNB, 2018b).



## 4 ANALYSE

---

I dette kapittelet vil resultatene fra case-studiene av Hafslund Nett og DNB analyseres hver for seg. Framgangsmåten for analysen er strukturert likt for begge caser, og er bygget opp på følgende måte:

- Hvorfor virksomheten ønsket å implementere Lean Startup
- Utfordringer selskapet har hatt
- Hvordan arbeidsoppgavene har endret seg
- Lean Startups bidrag til utvikling av nye produkter
- Hvilken betydning metodikken har hatt for selskapet

De viktigste elementene som framkommer oppsummeres i en tabell etter hvert case. Videre vil funnene i analysen drøftes i lys av teorien presentert i kapittel 2. Den ovennevnte framgangsmåten gjelder for begge caser.

Etter begge caser er blitt analysert vil det bli sett på likheter og ulikheter vedrørende erfaringer som virksomhetene har hatt ved implementering av Lean Startup. Avslutningsvis oppsummeres likheter og forskjeller i en tabell.

### 4.1 Hafslund Nett

#### 4.1.1 Implementeringsprosessen av Lean Startup i Hafslund Nett

I denne studien er Hafslund Nett brukt som én av to caser. Ved gjennomføring av denne studien hadde Hafslund Nett praktisert Lean Startup i nærmere to år. Fra intervjuet med H1, initiativtaker til Lean Startup i Hafslund Nett, kommer det fram at metodikken ble først og fremst implementert i Hafslund Nett for å forbedre optimalisering, automatisering og effektivisering internt i organisasjonen. I tillegg hadde selskapet et ønske om å akselerere utviklingen av nye produkter, bli mer effektiv og et ønske om å bli et mer kundeorientert nettselskap. Denne oppfatningen deles også av prosjektleder H2.

*«Vi ønsker å bli mer effektive (...) Vi ønsker å bli Norges mest effektive og beste nettselskap. For å være det må vi henge med i svingene, og da har man sett at det har vært behov for mer effektive metodikker for å drive forbedringsarbeid. Spesielt for IT. Ettersom man tradisjonelt har hatt store IT-prosjekter, og jobbet med det i*

*mange måneder – kanskje år – uten å ta stilling til endringer underveis. Så fant de [Hafslund] ut man måtte jobbe mer smidig, og at Lean Startup var en god metodikk for det.» - H2*

Grunnen til at Hafslund Nett ønsket å implementere Lean Startup var altså fordi de ønsket en endring. Selskapet kjøpte før produkter i markedet, og konsekvensene var ofte at det ble dårlig og dyrt. Hafslund Nett innså at de hadde et av Norges største fagmiljøer innenfor det området som de opererer i, og at de derfor, høyst sannsynlig, hadde høyere kompetanse enn leverandørene. Det var altså et ønske om å skape egen framdrift som gjorde at Hafslund Nett så på muligheter for endringer i måten selskapet jobbet på.

I prosessen med å implementere Lean Startup i Hafslund Nett leide selskapet inn to konsulentselskaper. Det ene konsulentselskapet hadde god kjennskap til Lean Startup-metodikken og var opptatt av kundeorientering og Business Model Canvas. Fra det andre konsulentselskapet var det fokus på tradisjonell Lean. Det ble til slutt utarbeidet en modell som fungerte for Hafslund Nett.

*«...vi mikset liksom litt sammen. Etter hvert fant vi en modell for oss, det vi bruker i dag» - H2*

Utvalgte prosjektledere i Hafslund Nett fikk en innføring i metodikken fra konsulentene, og begynte å utarbeide problemstillinger sammen med dem. I tillegg ble det utvekslet erfaringer med andre bedrifter som konsulentselskapene tidligere hadde hjulpet. Sammen med ledere i Hafslund ble det etter hvert utarbeidet ulike oppstarts-caser. Lederne ble senere en del av et valideringsråd, som H1 beskriver som et «*advisory-board*». Valideringsrådets funksjon i Hafslund Nett er å stemme for eller mot idéer som blir lagt fram for dem. I starten ble fire ledere med ansvar for de fire sentrale virksomhetene i Hafslund Nett med i rådet. Deretter ble det opprettet tre team som kom med MVP-forslag. Teamene «*pitchet*» sine idéer for valideringsrådet. H1 forteller at dette ble gjort som en del av innslagsmetoden og eksemplifiserer:

*«Det var så mange som så effekten av dette at vi brukte en hel dag på selskapsamling i Göteborg, hvor alle 400 ansatte deltok. Der hadde vi simulert en*

*«pitch» og en produksjon. I tillegg hadde vi avstemning om forskjellige pitcher, hvor den ene faktisk gikk i produksjon de neste fire ukene (...) det var en app for reiseregning og noe greier, som vi ikke hadde hatt før.» - H1*

Teamene som presenterer idéer for valideringsrådet omtaler H1, H2 og H3 som *tiger teams*. Tiger-teamene består av en krysning mellom personer med forretnings- og IT-bakgrunn. Teamene formulerer caser, utarbeider MVP-er og gjennomfører *«pitchingen»*. Hovedoppgaven består i å gjennomføre en fire ukers iterasjon med bygging og testing, i tillegg til å dokumentere og dra lærdom fra testingen.

### **Elementer fra Lean Startup som er implementert**

I Lean Startup jobbes det med utgangspunkt i «build-measure-learn»-syklusen (Ries, 2011). I intervjuene med informantene i Hafslund framkommer det at selskapet ønsker å være tro til denne syklusen, men det framheves likevel at Hafslund Nett har vært flinkere til å bygge enn til å måle og lære.

*«Definitivt mest «build». Om «measure», ja, det er implementert, men det er masse mer å gå på der. Og «learn» gjør vi jo, men vi er ikke i nærheten av å være gode nok på strukturert læring ennå.» - H1*

Dette underbygges også av informant H2:

*«Vi har vært ganske flinke til å bygge, men det blir alltid litt dårlig tid til «measure» og «learn». Men det er klart at vi prøver å gjøre de tre stegene. Absolutt (...) Vi har det rammeverket, men det er bygge som får mest fokus. Det er der det jobbes mest.» - H2*

Informant H3 fremhever at selskapet har vært flink på læringsbiten, men at det samtidig er et stort forbedringspotensial. Det poengteres at Hafslund Nett ikke har vært gode nok på *measure*-delen av syklusen.

#### **4.1.2 utfordringer med implementering av Lean Startup**

For Hafslund Nett er det knyttet flere utfordringer til implementering av Lean Startup. Fra intervjuene med informantene belyses flere av utfordringene som selskapet har hatt ved innføring av metodikken. En av utfordringene som framheves er *kapasiteten*. Det oppleves som vanskelig å få folk som jobber med den

daglige driften, det som informantene omtaler som *linjeressurser*, over som en del av utviklingskapasiteten. Det er en drakamp mellom personer fordi de ønsker å gjøre jobben sin, mens på den andre siden har mellomledere resultater de skal levere. Det framkommer også at det er vanskelig å få med linjeressurser og få de til å ta eierskap til problemer.

En annen utfordring som belyses er at det ikke blir satt av nok tid til å jobbe med metodikken. Det framkommer at en av hovedproblemene er å få linjeledere til å sette av tilstrekkelig med tid til de ressursene som kreves i teamene, og til å få de til å se verdien av metodikken.

*«Det å sette av tid til å jobbe med problemene i metodikken, det er nok en av hovedutfordringene vi har» - H2*

Det framkommer også at allokering av team er noe Hafslund Nett har opplevd som utfordrende knyttet til metodikken. Det grunnes i at det i starten ikke ble utdelt mandat, men en muntlig avtale om prosenter som skulle avses til teamene. Det presiseres i intervju med H2 at Hafslund Nett er i gang med fordeling av mandat og mer tydelig allokering. Det er heller ikke alltid de tverrfaglige teamene evner å være kryssfunksjonelle, ettersom de nødvendige ressursene som kreves innad i teamene må bestilles. Flere av informantene peker på at det har vært vanskelig å få med dedikerte IT-ressurser i teamene, som de trenger for å oppnå den ønskelige tverrfagligheten. Informant H2 hevder at å få folk til å bidra som ressurser er en flaskehals. Det etterstrebes å få de rette ressursene med i teamene, men det er ikke alltid det lykkes. Ofte er det utfordrende å få med personer som har fagkunnskaper som det jobbes med i teamene.

En annen utfordring er at i tillegg til å drive med forbedringsarbeid, som Lean Startup, må også den øvrige daglige driften holdes i gang.

*«Innimellom oppleves det at forbedringsarbeid, eller Lean Startup, må nedprioriteres for drift» - H2*

Dette trekkes også fram som en utfordring av informant H3:

*«(...) du har ikke noen kontinuitet i det fordi du gjør dette sammen med alt det andre du gjør. Alt det andre du gjør brenner hele tiden.» - H3*

Informanten trekker fram at det ideelle hadde vært ett *tiger-team* som hadde vært dedikert til å jobbe med Lean Startup i Hafslund Nett. Slik Hafslund Nett er organisert i dag har selskapet flere team som jobber med Lean Startup-prosjekter på månedsbasis. Erfaringen innad i Hafslund Nett tilsier også at teamene som får fokusere hundre prosent på å jobbe med nye idéer får utrettet mer og skaper verdi for selskapet. Slik det er organisert nå får ansatte sette av to dager i uken i fire uker. Det framkommer også at uten nødvendig tid vil det være utfordrende å engasjere seg i arbeidet på samme måte.

*«Du klarer ikke å fokusere nok til å faktisk brenne for de ideene godt nok og gjøre det.» - H3*

Informant H1 opplever en utfordring relatert til differensiering innad i organisasjonen ved at det oppstår en a-lags mentalitet blant personer som jobber med Lean Startup i selskapet. En utfordring knyttet til tiger-teamene i Hafslund Nett er at teamene ikke alltid klarer å se helheten av selskapsprosesser. Informant H1 fremhever at tiger-teamene noen ganger tar snarveier som fører til «støy» i organisasjonen. Gjennom intervjuene kommer det også fram at det kan være vanskelig å få teamene til å være proffe i arbeidet som blir gjort. Dette grunnes i at det ikke påvirker teamene om de ikke skulle lykkes i arbeidet med å utvikle nye produkter.

*«De har ikke kniven på strupen som en Startup. Det er ikke deres penger, det påvirker ikke stillingen, inntekten eller noe annet. Opplever det ikke som et kjempestort problem, men det er klart at det ville vært enda mer krutt i det hvis man virkelig gikk inn for det.» - H1*

En av informantene opplever det som en utfordring at Lean Startup er topptungt i organisasjonen. Han erfarer at valideringsrådet ofte overkjører idéer på bakgrunn av hvordan de selv ville løst oppgaven.

*«Det er veldig sjelden i en Startup at det er sjefen som vet best, men sånn er det fortsatt her (...) valideringsrådet kommer og forteller at du må gjøre det på den måten, og det du ikke får lov til å gjøre. Jeg tror ikke at det fungerer så veldig bra» - H3*

### **Utfordringer relatert til organisasjonsstruktur og -kultur**

I samtalen med informant H1 framkommer det at måten organisasjonen har vært strukturert på har vært en utfordring ved implementering av Lean Startup. Informanten nevner at strukturer som KPI (Key Performance Indicator), styringsmekanismer, finansiell risikoberegning, styringsgruppestrukturer og fossefallsstrukturer har vært hemmende. Han uttrykker følgende:

*«Hele organisasjonen er skrudd for å sikre lav risiko.» - H1*

Informanten hevder at de etablerte strukturene ikke egner seg for å drive med Lean Startup. I tillegg uttrykker han at uten administrerende direktør sin fulle støtte, ville det blitt vanskelig å få gjennomslag for å implementere Lean Startup i Hafslund Nett.

Informant H1 fremhever at Hafslund Nett nå gjennomfører prosjekter med en mye større risiko enn tidligere. Han grunner dette i at prosjekter kan relateres til likende prosjekter som viser hvor mye mer effektivt og lønnsomt det er.

H2 trekker fram at en utfordring har vært å definere en MVP. Videre opplever han at det er vanskelig å gå fra Lean Startup og over til noe annet.

*«Der er vi nok litt sånn ute og svever, og noen MVP-er skulle kanskje aldri ha vært MVP-er i første omgang og litt sånn (...) det har kanskje vært forsøk på å ta noen problemstillinger og vri dem inn i metodikken (...) Bare for å prøve metodikken og rammeverket, og få det til å funke der» - H2*

### 4.1.3 Endringer i arbeidsoppgaver som følge av Lean Startup

Gjennom intervjuet med informant H1 framkommer det at Hafslund Nett tidligere jobbet etter prosedyrer innad i organisasjonen, men etter innføringen av Lean Startup i Hafslund Nett har det skjedd endringer i arbeidsoppgavene. Der selskapet før kjøpte ferdige produkter fra leverandører, har Hafslund Nett nå gått over til å utvikle produkter internt i organisasjonen. Dette har medført at ansatte tar mer ansvar og eierskap til produktene. Informant H1 peker på at ansatte har innsett at det er mulig å skape bedre produkter enn hva leverandører og konkurrenter kan levere. Ansatte er også i større grad med på å beslutte framtiden til selskapet, og tar større ansvar overfor produktene som blir utviklet internt i organisasjonen. Dette grunner informanten i at selskapet ikke lenger kan legge ansvaret over på leverandøren dersom et produkt feiler. Videre hevder han at den interne produktutviklingen fører til større ansvarsfølelse blant ansatte, som gjør at det blir betraktelig mer givende å jobbe med utvikling av produkter.

*«(...) vi har ansatte som er mer involvert i prosesser som plutselig ikke er her [på jobb]. Etterpå får man høre at vært ute og spandert lunsj på en kunde som hadde opplevd noe. De ansatte ville høre mer fordi det var relevant for casene deres. Sånne ting var det ikke snakk om å gjøre før. Nå blir det litt mer naturlig akseptert.» - H1*

Informant H2 viser til at kulturen har endret seg i deler av organisasjonen der det er jobbet mye med Lean Startup. Sammenlignet med før, har ansatte nå en annen holdning til idéskapning og kreativitet. Det har skapt en lavere terskel for spirende idéer, og vilje til å gjøre enkle og raske undersøkelser for å se om ideen kan tas et skritt videre. Denne oppfatningen deler også informant H1. Han forteller om en kulturendring der det er blitt mer akseptert å stikke seg fram, og der ansatte i større grad streber etter å få gjennomslag for sine idéer.

*«Det er egentlig en kulturendring man ser i organisasjonen (...) jeg vil si at den generelle innovasjonskulturen, hvis jeg kan kalle det det, har økt litt. Eller spredt seg litt. Det er flere som er mer engasjerte og interesserte i forbedringer.» - H2*

Han presiserer likevel at Lean Startup på langt nær ikke er gjennomsyret i hele organisasjonen. Det er fortsatt mange ansatte som har en avvisende holdning til

metodikken. På lengre sikt har selskapet et ønske om å innføre metodikken i større deler av organisasjonen, men H2 uttrykker at det ikke er sikkert at det vil lykkes.

Ettersom Hafslund Nett er veldig prosjektorientert, har innføringen av Lean Startup bidratt til at idéer er blitt løftet opp og fram. Informant H1 trekker fram at det tidligere var vanskelig å få gjennomslag for idéene fordi de måtte sammenfalle med et prosjekt. Å implementere idéene i prosjektene ble for komplekst. Dette har endret seg etter at Lean Startup ble implementert i deler av organisasjonen.

*«(...) men i Lean Startup-verden er teamene laget for å kunne utforske, undersøke og kna en tanke eller idé. For å prøve å forme det til noe man faktisk kan teste «build», «measure» og «learn» på. Så da tenker jeg at hvis jeg skal trekke fram én ting, så er det at før ble idéene kanskje litt borte i de store prosjektene.» - H2*

Denne oppfatningen deles også av informant H3. Han påpeker at selskapet har, etter innføringen av Lean Startup, fått gjennomført oppgaver som skaper høy verdi for Hafslund Nett. Før var det vanskelig å få gjennomført oppgaver som ikke var prosjektorientert, men nå kan det oppnås et fullgodt resultat etter å ha jobbet med oppgaven i to uker.

### **Endringer i teamsammensetning**

Gjennom intervjuene med informantene framkommer det at innføringen av Lean Startup har bidratt til at ansatte jobber mer sammen. Informant H1 beskriver at avdelingene tidligere var organisert som en «silø» og at forholdet internt opplevdes som et kunde-leverandør forhold. Driftsavdelingen bestilte fra IT-avdelingen, som videre leverte til beredskapsavdelingen. Informant H1 forteller at denne prosessen har endret seg.

*«Nå er det ikke sånn. Nå går man sammen noen ressurser fra alle tre, og setter seg ned og er mer som et lag. Hvordan løser vi dette? Så det har jo tatt ned barrierene, og løser opp siloene mellom avdelingsstrukturer, som i utgangspunktet er ganske meningsløse.» - H1*

Informant H2 deler dette synspunktet. Han påpeker at der selskapet har lyktes med tverrfaglige team har det hatt en veldig positiv effekt på de som jobber i



teamene. Spesielt for de som jobber tett med IT-avdelingen. Informanten forteller at for kryssfunksjonelle team, har han sett en effekt av at IT er blitt gode på det forretningsmessige aspektet og tilsvarende er forretningsiden blitt gode på IT.

*«Hvis du skal jobbe med problemet i et forretningsperspektiv, så gjorde man det bare i forretning og så sendte man det over til IT etterpå. Men nå jobber vi jo med IT, slik at de kan komme med innspill underveis. De kan forstå mye mer av problemene vi diskuterer. Da blir det lettere for dem å utføre oppgaven i ettertid fordi de skjønner hva det faktisk skal bli. Det har IT-folkene jeg jobbet med helt eksplisitt sagt» - H2*

Videre erfarer han at tverrfagligheten er nyttig for selskapet, og eksemplifiserer dette med at han nå samarbeider med IT for å forstå kompleksiteten. H2 presiserer at denne måten å jobbe på er uvanlig sammenlignet med tidligere. Som prosjektleder ser han også tendenser til at det smitter over på andre prosjekter som han leder i organisasjonen. Informant H3 deler oppfatningen, og hevder at måten det i dag kommuniseres på, er en av de største endringene etter innføringen av Lean Startup. Han uttrykker følgende:

*«(...) før var det bare en bestilling. Da var det slik at IT løser dette for oss. Så klagde IT over at det dere bestiller skjønner vi ikke noe av. Helt klassisk og veldig vanlig. Så Lean Startup løste det litt opp. Vi kom nærmere hverandre. Så det bedret kommunikasjonen, ikke perfekt, men i hvert fall bedre enn slik det var før.» - H3*

H1 og H2 har også observert en liten endring i engasjementet blant ansatte. H1 eksemplifiserer dette med at ansatte kan svare på e-post en lørdag kveld for å komme med innspill til hvordan et problem kan løses. Dette er noe han aldri tidligere har opplevd mens han har jobbet i Hafslund Nett. Informanten grunner dette i at ansatte får en følelse av å drive sin egen startup internt i organisasjonen. Selv om ikke risikoen er den samme, mener han engasjementet er det samme som i en startup.

#### 4.1.4 Lean Startups bidrag til utvikling av nye produkter

Historisk sett har Hafslund Netts produkter vært knyttet til strømtariffer og strøm i vegg. Lean Startup har ikke medført at Hafslund Nett har lansert noen nye produkter i markedet. Likevel trekker informant H1 fram interne «produkter» som kundeapplikasjon, nye selvbetjeningsløsninger, automatisert saksbehandlingstid og effektsøknader.

*«Alle disse tingene har jo kommet opp av MVP-er, Lean Startup og tiger-teams.» - H1*

Som nevnt tidligere ble Lean Startup ble først og fremst implementert i Hafslund Nett for å forbedre optimalisering, automatisering og effektivisering internt i organisasjonen. Likevel kommer det fram at Hafslund Nett er i startgropen på flere prosjekter som i større grad er produktrettet (nettfleksibilitet og effektstyringsprodukter). Informanten mener det er for tidlig å konkludere om disse prosjektene har lyktes.

Informant H2 trekker også fram at Lean Startup har påvirket produktutviklingen i stor grad. Han sammenligner dagens produktutvikling med hvordan den var før:

*«...vi som sikkert mange andre, jobbet også før veldig tradisjonelt med en idé. Gjerne et forprosjekt for å finne ut av idéen. Så utforming av idéen og bestilling, også fikk vi den levert kanskje ett-to år etter idéen oppstod.» - H2*

Han påpeker at det i dag jobbes på en helt annen måte. Det jobbes mer aktivt med å skape nye idéer og teste dem. I tillegg er prosessen fra idé til et «ferdig» produkt, som en MVP, både raskere og kortere i dag. Informant H2 beskriver at prosessen til dels har smittet over på mye av det Hafslund Nett gjør i dag. Tankegangen blir overført til andre sammenhenger.

*«Jeg merker det i alle prosjektene jeg leder, og hører fra de at vi prøver å tenke litt sånn MVP-aktig» - H2*

Informant H3 fremhever at mange av løsningene som er blitt utviklet i Hafslund Nett den siste tiden, ikke ville blitt til dersom selskapet ikke hadde implementert Lean Startup. Samtidig har han opplevd at produkter er blitt sendt til produksjon

uten å være ferdige, men fastslår at uten Lean Startup, så hadde ingen av produktene blitt til i utgangspunktet.

### **Kundens rolle etter innføringen av Lean Startup**

En stor del av Lean Startup handler om å involvere kunden i større grad. Alle informantene påstår at kunden har fått en mye større betydning i Hafslund Nett, men er usikre på om kunden har merket det ennå. H2 og H3 tror ikke at kundene merker forskjell etter innføringen av Lean Startup i selskapet. På tross av økt kundefokus, konstaterer begge at selskapet fortsatt ikke har den ønskelige kundekontakten. H1 mener at Hafslund Nett er i en vanskelig kundeoposisjon fordi selskapet er monopolisert. Han viser til at kunden har fått et annet fokus internt sammenlignet med tidligere. Informanten påpeker at å henvise til hvordan noe oppleves for en kunde står øverst på agendaen.

*«(...) etter at vi startet med Lean Startup har man begynt å skjønne dette med at man har TRODD at man har vært kundeorientert» -H1*

Videre fremhever han at selskapsstrategien har endret seg som følge av kundefokuset. Det er gått fra å ha en strategi som sier noe om strømleveranse, til å si at kunden først og fremst skal være fornøyd.

*«... som er et mye bredere perspektiv enn å bare se det i levert strøm. Så det er også en effekt av Lean Startup, at man faktisk endrer hele selskapsstrategien.» - H1*

#### **4.1.5 Betydningen Lean Startup har hatt for Hafslund Nett**

H1 og H3 mener at innføringen av Lean Startup har ført til at Hafslund Nett ikke lenger blir oppfattet som et gammelt og kjedelig selskap. Informant H1 påpeker at Lean Startup har bidratt til at Hafslund Nett har innsett at det er mulig å dra selskapet og bransjen framover på egen hånd. Den foregående kulturen, der det var vanlig å kjøpe produkter og tjenester fra leverandører eksisterer ikke lenger. H1 har erfart at selskapet har kompetansen, kraften og muligheten til å drive utvikling selv.

*«Vi har testet å kjøpe ting i markedet og brukt mange, mange millioner kroner på det, som vi gjennom MVP-er har bygd selv. Mye smartere, billigere og raskere enn det som finnes i markedet i dag.» - H1*

Vider fremhever H1 at Hafslund Nett vurderer å ta en kommersiell rolle innenfor software-bransjen. I tillegg opplever han at selskapet har blitt en mer attraktiv arbeidsgiver, samt at selskapet nå tenker annerledes ved rekruttering av nye ansatte.

Etter innføringen av Lean Startup har Hafslund Nett opparbeidet seg nye partnerskap og de har begynt å jobbe med andre leverandører. Det er også rettet et større fokus mot startup-miljøer.

*«Hvordan kan vi, som en finansiell aktør, også bidra inn til startup-markedet? Så det påvirker Hafslund i veldig mange kontekster, det er jeg helt overbevist om» - H1*

Informant H3 påpeker at Lean Startup har gjort at utviklerne føler de kommer nærmere beslutningstakerne i organisasjonen, som igjen fører til mer eierskap til prosjektene det jobbes med.

H2 poengterer at Lean Startup har hatt stor betydning for innovasjons- og produktutviklingstakten til Hafslund Nett. Han viser til at Hafslund Nett har fått gjennomført prosjekter raskere enn de ellers ville gjort. Metodikken har også vært med å skape et kreativt miljø innad i organisasjonen. Det er større rom for å få testet tanker og idéer. I tillegg har han sett en markant utvikling i kulturen til selskapet. Han trekker fram dette som et av områdene der Hafslund Nett har hatt størst framgang etter innføringen av Lean Startup.

#### 4.1.6 Oppsummering av Hafslund Netts erfaringer med Lean Startup

Tabell 2: Oppsummering Hafslund Netts erfaringer med Lean Startup

<b>Implementering</b>	<i>Motiv</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ønsket å bli et mer effektivt og kundeorientert nettselskap</li> <li>- Ønsket å akselerere utviklingen av nye produkter</li> <li>- Ville utnytte intern kompetanse for produktutvikling mer effektivt</li> </ul>
	<i>Prosess</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- To konsulentselskaper ble brukt som rådgivere</li> <li>- Utvekslet erfaringer med andre virksomheter</li> <li>- Etablerte <i>tiger-teams</i> og valideringsråd</li> </ul>
<b>Utfordringer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De allerede etablerte strukturene i organisasjonen</li> <li>- Avsette tiden som kreves for å jobbe med Lean Startup</li> <li>- Lean Startup medfører en differensiering innad i organisasjonen</li> </ul>	
<b>Endringer i arbeidsoppgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intern produktutvikling</li> <li>- Naturlig akseptert å snakke med kunder</li> <li>- I mye større grad tverrfaglige team</li> </ul>	
<b>Utvikling av nye produkter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosess fra idé til produkt er raskere</li> <li>- Jobbes mer aktivt med å utvikle idéer og teste dem</li> <li>- Ikke lenger kultur for å kjøpe produkter i markedet</li> </ul>	
<b>Betydning for selskapet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innsett at det er mulig å dra selskapet og bransjen framover på egen hånd</li> <li>- Kunden har fått større betydning</li> <li>- Vurderer kommersiell rolle innenfor software-bransjen</li> <li>- Stor betydning for innovasjons- og produktutviklingstakten</li> </ul>	

## **4.2 Drøfting Hafslund Nett**

I denne delen vil funn i analysen drøftes i lys av teorien presentert i kapittel 2. I første del framlegges det hvordan innføringen av Lean Startup har påvirket organisasjonsstrukturen og -kulturen. Deretter drøftes Lean Startups påvirkning på produktutviklingen.

### **4.2.1 Organisasjonsstruktur og -kultur**

#### **Organisasjonsstruktur**

Som det framkommer i analysen har organisasjonsstrukturen vært en utfordring ved implementering av Lean Startup. Det påpekes at de etablerte strukturene ikke egner seg for å praktisere Lean Startup. Informant H1 fremhever flere strukturer som har vært hemmende, og at organisasjonen har vært organisert for å sikre lav risiko. I tillegg poengteres det at ansatte tidligere jobbet etter prosedyrer innad i organisasjonen, som kjennetegner en mekanisk organisasjonsstruktur (Bai mfl., 2017). Tidligere var avdelingsstrukturen i Hafslund Nett organisert som siloer, med internt kunde-leverandør-forhold mellom driftsavdeling, IT-avdeling og beredskapsavdeling. Abelsen mfl. (2013) beskriver at arbeidsoppgavene til ansatte i en mekanisk struktur er standardiserte og klart definerte, og at det er lite rom for endring og nytenkning. Dette kan indikere at Hafslund Nett tidligere har vært preget av en mekanisk struktur i organisasjonen.

Etter innføringen av Lean Startup har Hafslund Nett etablert et valideringsråd, som fungerer som beslutningstakere vedrørende om et produkt skal satses på eller ikke. Valideringsrådet består av ansatte med lederstillinger i Hafslund Nett. Jones (2013) fremhever at det i en mekanisk struktur er et tydelig hierarki der maken er sentralisert, som betyr at det er lederne som har beslutningsmakten. Dette indikerer at Hafslund Nett fortsatt innehar elementer av mekanisk struktur.

På bakgrunn av det som kommer fram i intervjuene kan det tyde på at Hafslund Nett fortsatt har en mekanisk organisasjonsstruktur, men etter innføringen av Lean Startup er det tendenser til at avdelinger innehar elementer fra den organiske organisasjonsstrukturen. En slik hybrid blir i litteraturen omtalt som en ambidekster organisasjon (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Som en konsekvens av innføringen av Lean Startup i Hafslund Nett, samarbeider ansatte fra ulike avdelinger nå for å utvikle løsninger. Teamene er allokert annerledes, der forretnings- og IT-utviklere jobber sammen i større grad. Samarbeidet mellom forretnings- og IT-utviklere er uvanlig sammenlignet med tidligere, men det presiseres at samarbeidet først og fremst har hatt effekt på teamene som jobber med Lean Startup. Samarbeidet på tvers av avdelinger har ført til at barrierer mellom avdelingsstrukturene er blitt mindre, noe som kan tyde på at organisasjonen beveger seg mer mot en ambidekster organisasjon, ettersom det i større grad eksisterer en intern kunnskapsoverføring (Raisch mfl., 2009). Ettersom samarbeidet mellom forretnings- og IT-utviklerne kan karakteriseres som et samarbeid på et lavere nivå i organisasjonen, styrker dette at organisasjonen beveger seg mot å være ambidekster (Wang & Rafiq, 2014).

På grunnlag av ovennevnte faktorer kan det antydes at implementeringen av Lean Startup har medført en ambidekster organisasjonskultur i Hafslund Nett.

### **Organisasjonskultur**

Det framkommer fra analysen at det har vært en endring i arbeidsmoralen til ansatte i Hafslund Nett sammenlignet med tidligere. Ansatte som har tatt del i Lean Startup i organisasjonen har følt mer eierskap til prosjekter, samt at de er mer opptatt av at kunden skal være fornøyd. Det framkommer også at kulturen har endret seg som følge av innføringen av Lean Startup. Den generelle innovasjonskulturen har økt noe, og flere ansatte er engasjerte og opptatt av forbedringer. I tillegg har ansatte en annen holdning til idéskapning og kreativitet, som medfører flere idéer. Arbeidsmoralen og endret holdning til idéskapning og kreativitet, kan indikere at Lean Startup har medført en endring i de instrumentelle verdiene blant ansatte som har jobbet med metodikken (Jones, 2013).

Det framkommer også at det er blitt mer naturlig akseptert i organisasjonen å snakke med kunder. Tidligere var ikke dette vanlig å gjøre i organisasjonen. At noe bli mer naturlig akseptert i en organisasjon kan relateres til endring i normene (Bai mfl., 2017). Basert på ovennevnte faktorer kan det antydes at

implementeringen av Lean Startup har påvirket deler av kulturen i Hafslund Nett.

#### **4.2.2 New Product Development og Lean Startup**

##### **Lean Startups påvirkning på produktutvikling**

Det framkommer at Lean Startup har påvirket innovasjons- og produktutviklingstakten til Hafslund Nett. Innføringen av metodikken har gjort at selskapet har fått fart på prosjekter, som har bidratt til en bedre gjennomføringsevne.

Fra analysen framkommer det at Lean Startup er implementert i Hafslund Nett for å bidra til optimalisering, automatisering og effektivisering internt i organisasjonen. Vanlig praksis i Hafslund Nett har tidligere vært å kjøpe produkter fra leverandører. En følge av Lean Startup er at Hafslund Nett har innsett at selskapet selv innehar den nødvendige kompetansen som kreves for å utvikle bedre og billigere produkter enn det som eksisterer i markedet i dag. Denne erkjennelsen har ført til at Hafslund Nett vurderer å ta en kommersiell rolle innenfor software-bransjen. I følge Booz & Hamilton (1982) sin klassifisering av nye produkter, kan dette føre en *ny produktlinje* for selskapet, der selskapet går inn i et etablert marked for første gang. Den interne produktutviklingen, kombinert med økt kundefokus i Hafslund Nett, vil kunne påvirke selskapets økonomiske suksessfaktor (Ulrich & Eppinger, 2008).

##### **Lean Startups påvirkning på produktutviklingsprosessen**

Etter innføringen av Lean Startup i Hafslund Nett har selskapet utviklet interne «produkter» som kundeapplikasjon, nye selvbetjeningsløsninger, automatisert behandlingstid og effektsøknader. Disse har sitt utspring fra arbeid med Lean Startup i selskapet. I tillegg fremheves det at prosessen fra idé til produkt er mye kortere i dag sammenlignet med tidligere.

Ses produktutviklingsprosessen til Hafslund Nett i lys av *idea-to-launch-system* modellen til Cooper (2014), framkommer det at selskapet er blitt flinkere på til å bygge produkter. Selskapet har derimot ikke vært like gode på delene som handler om å teste og få tilbakemeldinger. Dette kan ha sammenheng med at Hafslund



Nett tradisjonelt har kjøpt produkter fra eksterne leverandører. Tidligere brukte Hafslund Nett ett til to år på produktutvikling, uten å ta høyde for endringer underveis i prosessen. Selv om Hafslund Nett på langt nær er blitt like gode på alle stegene i modellen til Cooper (2017), så er det grunnlag for å hevde at selskapet har hatt en påfallende forbedring i produktutviklingsprosessen etter innføringen av Lean Startup.

### **Elementer fra Lean Startup som er implementert**

Hafslund Nett har ikke implementert Lean Startup slavisk, men brukt metodikken som et utgangspunkt for å finne en modell som passer selskapet. Som det framkommer av analysen, fikk Hafslund Nett hjelp av to konsulentselskaper med implementeringen av metodikken. Etter hvert ble det utarbeidet en modell som er den Hafslund Nett praktiserer i dag. Ries (2011) påpeker at Lean Startup ikke er en oppskrift som må følges til minste detalj, men at den danner et rammeverk som kan benyttes i en virksomhet.

I Lean Startup praktiseres «*build-measure-learn*»-tankegangen (Ries, 2011). Det framkommer av intervjuene at Hafslund Nett i stor grad har vært flinkere på å bygge enn på å måle og lære. Det blir derimot mindre tid til «*measure*» og «*learn*», men det etterstrebtes å implementere alle stegene i syklusen. Likevel framkommer det at Hafslund Nett har et stort forbedringspotensial knyttet til «*measure*», samt at selskapet ikke er gode nok på strukturert læring.

Lean Startup ble implementert i Hafslund Nett grunnet et ønske om å akselerere produktutviklingen, bli mer effektiv og et mer kundeorientert nettselskap. Disse elementene blir framhevet som en del av kjernen i Lean Startup (Ries, 2011). Som følge av implementeringen av metodikken i Hafslund Nett, har selskapet opprettet team som får avsatt tid til å jobbe med MVP-er. Teamene gjennomfører fire ukers iterasjoner med bygging og testing, for deretter å dokumentere og dra lærdom av testingen. Denne gjennomføringen av eksperimenter blir kalt for «*build-measure-learn*»-syklusen (Ries, 2011). Disse fire ukers iterasjonene, der team får avsatt tid til å jobbe med idéer blir framhevet som vellykket. Flere av produktene eller løsningene som er blitt utviklet i selskapet kommer som en følge av innføringen av Lean Startup. Mange av produktene er blitt utviklet gjennom MVP-er (Ries, 2011).

Prosessen fra idé til MVP er blitt både raskere og kortere etter innføringen av Lean Startup. Av det som kommer fram ovenfor er det grunnlag for å hevde at innføringen av Lean Startup har påvirket produktutviklingen til Hafslund Nett i den grad at produktutviklingen er blitt raskere.

## 4.3 DNB

Dette delkapittelet følger samme struktur som det foregående delkapittelet om Hafslund Nett.

### 4.3.1 Implementeringsprosessen av Lean Startup i DNB

Case nummer to som er undersøkt i denne oppgaven er DNB. Selskapet hadde ved gjennomføring av denne studien praktisert Lean Startup i litt over ett år. D2 forteller at DNB har en ny strategi der innovasjon er en av fire elementer som det skal satses på, herunder Lean Startup. Informant D1, initiativtaker til Lean Startup i selskapet, deler rammeverket som benyttes i DNB inn i tre hovedkomponenter: «innovation practice», «innovation management» og «innovation strategy». Innenfor «innovation practice» praktiseres alle komponentene fra Lean Startup. Informanten forteller at grunnen til at det var ønskelig å implementere Lean Startup i DNB var for å få valid innsikt. Han hevder at måten selskapet opparbeidet seg kundeinnsikt på ikke alltid var fullgod. Dette medførte at mange av konseptene til dels manglet fundament og gjorde produktutviklingen vanskelig å gjennomføre. I noen tilfeller har selskapet opplevd at kunden ikke ville ha produktet. Informanten uttrykker:

*«Det vi ser er at det er mange antakelser gjennom hele forretningsmodellen, som stod ubesvarte. Vi brukte mange millioner på å lage det, så finner vi ut til slutt at det var noe helt åpenbart som var feil. I retrospekt. Det er litt av grunnen til at vi ønsket å innføre Lean Startup. Sjekke antakelsene våre.» - D1*

D1 eksemplifiserer dette med en intern case.

*«Så har vi en intern case her på huset. Der jeg tror vi brukte 50-75 millioner, og den løsningen var det bare 25 personer som registrerte seg for å bruke.» - D1*

Informant D1 forteller at DNB i dag praktiserer Lean Startup i én avdeling. Denne avdelingen jobber med å «coache» andre i organisasjonen på metodikken. D1 uttrykker at avdelingen i starten forsøkte å «lure» seg inn på andre prosjekter. Videre forteller han at det var upopulært fordi tjenestedesignerne opplevde at det ble stilt spørsmålsteget ved jobben dem gjorde. Etter hvert fikk Lean Startup-avdelingen en anerkjennelse i resten av organisasjonen.

*«De så verdien etter hvert. Kanskje de siste månedene. I starten var det kamp og såre tær.» - D1*

D1 påpeker at metodikken som praktiseres er mer risikoorientert enn tradisjonell Lean Startup. Han forteller at prosessen starter med å danne seg et oversiktsbilde av kundereisen, for så å bryte det ned i antakelser.

*«For å finne den mest risikable antakelsen så kjører vi RAT-tester. Ikke MVP, men RAT-tester. Den store forskjellen er at MVP må levere verdi. Hvis den ikke leverer verdi, er det ingen MVP. En smoketest er ikke en MVP (...) En RAT-test er en «riskiest assumption-test.» Den trenger ikke levere verdi. Det kan være en landingsside eller hva som helst. Det kan være en markedsundersøkelse, så lenge man får valide data inn.» - D1*

Informant D2 forteller at Lean Startup-avdelingen arbeider med å spre kunnskapen om metodikken internt i DNB. Den siste tiden har han opplevd økt etterspørsel blant ansatte som ønsker å benytte Lean Startup. Det jobbes med å kvantifisere læringen underveis, identifisere flaskehalser og dra lærdom av hvordan disse har blitt håndtert.

#### **4.3.2 utfordringer med implementering av Lean Startup**

Informant D1 og D2 påpeker flere utfordringer knyttet til implementering av Lean Startup i DNB. D1 fremhever at å lage en MVP for en stor bedrift som DNB har vært en utfordring. Selskapet har hatt for vane å utvikle løsninger som benyttes av millioner av mennesker.

*«Når vi får over en utvikler, UX-person eller markedsføringsfolk, så bruker de samme standard for millioner som de gjør for et titalls personer. Det er veldig tungvint. Det tar lang tid. Litt overkomplisert.» - D1*

En annen utfordring informanten poengterte var det å få laget nye systemer, samt å koble seg på eksisterende systemer. Det var en omfattende prosess for å få tilgang til IT-systemene.

*«Vi ser det når vi skal skalere nå at litt av utfordringen er at det er basert på tillit. Dette med faktisk å ha tillit til meg, som kan informasjonssikkerhet, får noe avklart på fem minutter. Normalt sett tar det to timer med «grilling»» - D1*

Den tredje utfordringen D1 fremhever er tiden. Ansatte er motiverte, men finner det vanskelig å sette av nok tid grunnet at det jobbes med flere prosjekter samtidig. Derfor har det vært nødvendig å få ansatte selv til å identifisere antakelsen sine og ta eierskap, i tillegg til å være interessert i å teste.

Informant D2 fremhever to utfordringer han opplever i organisasjonen. Den første utfordringen er kapabilitetene til ansatte. Han relaterer dette til ansatte som sier de ønsker endring, men ikke har en indre motivasjon til å gjennomføre den. D2 hevder dette har vært en «blocker» i DNB.

*«Det jeg har sett i organisasjonen er at folk vil jobbe bedre, men vet ikke hvordan. Som vil si at de trenger tilgang på personer som kan metodikken (...) Og som samtidig har «coaching skills», læreevne og tilretteleggingsevne (...) Det er hva jeg kaller kapabiliteter.» - D2*

Den andre utfordringen informantene understreker, er de han knytter til begrensninger i organisasjonen. At DNB må være et ledende eksempel innenfor noen områder i Norge, fører til begrensninger på systemet.

*«Folk blir også da enda mer risikoavers. Og da er det morsomt å tenke på at meningen med Lean Startup er å redusere risiko. Så derfor skulle man tro at folk som er risiko-avers ville like metodikken. Men tilnærmingen man har til den er at den reduserer risiko, som er risikofyllt. Så derfor er det motstridende.» - D2*

### **4.3.3 Endringer i arbeidsoppgaver som følge av Lean Startup**

Informant D1 hevder at én forskjell knyttet til hvordan selskapet jobbet før og etter innføringen av Lean Startup, er vannfall vs. agil utvikling. Selskapet har beveget seg mer mot en agil utvikling. Han påpeker at utviklingsløpet noen ganger har vært bra, men at det har vært tendenser til vannfallsstruktur. Informanten opplever en større anerkjennelse av at mange produkter feiler, og at det derfor bør testes på tidlige stadier.

*«Istedenfor å sette i gang flaggskip, burde vi tenke mer «founding». Der vi tar mange idéer, gir dem litt penger og ser hvilken «traction» vi får med det. Så tar vi livet av de som ikke funker. Det er kanskje en av de store forskjellene når det kommer til*

*tankegang. En litt mer eksperimentell produktutvikling, istedenfor å anta at vi har alle svarene» - D1*

Informanten konstaterer at selskapet har fått en mer eksperimentell tilnærming etter innføringen av Lean Startup. Metodikken benyttes i prosjekter der det er usikkerhet knyttet til hvem kunden er. Det framheves at selskapet benytter en tradisjonell vannfallsstruktur-utvikling i tilfeller der det eksisterer informasjon om hvem kunden er, hva som er problemet og hvordan det skal løses.

Ettersom informant D2 bare har jobbet i DNB i noen måneder, har han vanskeligheter med å se endringer i arbeidsoppgaver. Likevel påpekes en kulturendring i organisasjonen.

*«Det har faktisk vært en kulturendring. Folk har satt mer pris på denne måten å jobbe på [Lean Startup], og bruker den mer aktivt» - D2*

Han presiserer at det er for tidlig til å se store endringer, men at de på sikt vil komme.

D1 fremhever at Lean Startup-avdelingen har fått større anerkjennelse internt i DNB. Andre avdelinger i DNB erkjenner hvilken funksjon Lean Startup-avdelingen har, og hvilket problem de løser.

*«Så er det en mye større anerkjennelse av en datadrevet eksperimentell tilnærming (...) Det vil jeg påstå er en kulturendring.» - D1*

Videre erfarer D1 at teamene avdelingen jobber med, går til sine beslutningstakere med data. Tidligere presenterte teamene idéer, mens de nå har data på hva som fungerer og ikke. Han tror dette vil endre utvelgelsen av prosjekter som beslutningstakerne må gjøre. Dersom beslutningstakerne har fem prosjekter, der tre av dem har data som forteller at ingen kommer til å bruke produktet, vil det være naturlig å avslutte prosjektene.

### **Endringer i teamsammensetningen**

D1 poengterer at det er en agil transformasjon på gang, med formål om å jobbe i kryssfunksjonelle team, samt å jobbe datadrevet og eksperimentelt. Han trekker fram dette som en vesentlig endring. Videre trekker han fram at det har vært en

endring i hvordan teamene er satt sammen. Teamene er mer tverrfaglige sammenlignet med tidligere.

*«Det første radikale vi har gjort er at vi har satt forretningsutviklere på samme team som programvareutviklere. De itererer sammen dag for dag. Det er rimelig radikalt.» - D1*

Han påpeker at dette er noe DNB tidligere ikke har praktisert. Inntrykket informanten har er at ansatte er fornøyde med å jobbe i tverrfaglige team ettersom mange unødvendige diskusjoner unngås. Målet med å ha kryss-funksjonelle team har vært å få forretnings- og programvareutviklere til å jobbe med hverandres arbeid.

*«Det vi hadde før med vannfallsmodellene, var at forretningsutviklere og designere gjør en jobb og finner ut at; dette skal vi ha. Deretter sender de det til IT, som finner ut at 70% av det ikke er mulig å løse. Så endrer de på løsningen, og når er ferdigstilt skylder folk på hverandre. Det var IT sin skyld. Nei, det var forretning sin skyld» - D1*

Informanten understreker at grunnet de tverrfaglige teamene, forstår forretningsutviklerne mulighetene og begrensningene i teknologien. Motsatt forstår utviklerne og teknologene hva forretningsutviklerne prøver å oppnå.

#### **4.3.4 Lean Startups bidrag til utvikling av nye produkter**

D1 fremhever at Lean Startup har påvirket utviklingen av nye produkter i retning av at metodikken blir brukt i produktutviklingsprosessen. Informanten omtaler dette som en ganske radikal påvirkning.

*«...vi gjør ting litt mer strukturert. Før Lean Startup kom var det fremdeles en del dyktige folk som gjorde bra ting, men ikke nødvendigvis like strukturert (...) Det har vi fått tilbakemeldinger på internt også. De som jobber med oss liker veldig godt at det er struktur. Det er litt mindre «ambiguity» (tvetydighet), der de ikke helt vet hva de skal gjøre» - D1*

Videre kommer det fram at flere team har utviklet MVP-er, men at det fortsatt gjenstår tid før selskapet har en fullverdig lansering.

*«Lean Startup fungerer. Vi har selv sett bevis på at metodikken fungerer i DNB. Vi lanserer ikke versjon 1.0, men gjennomfører korte sykluser (...) Vi gikk fra å ha iterasjoner på 90 dager til å ha iterasjoner på 7-9 dager. Vi er veldig fornøyd med det.» - D2*

Informanten påpeker at dette ikke kan relateres til DNB som helhet, men at det gjelder for enkelte team innad i selskapet. På sikt er det et ønske om å overføre metodikken til hele organisasjonen, slik at ansatte blir selvdrevne og benytter metodikken uten hjelp fra Lean Startup-teamet.

D2 hevder at Lean Startup ikke har påvirket den formelle produktutviklingsprosessen.

*«Produktutviklingsprosessen er dokumentert. Formelt så har ikke Lean Startup hatt noen innflytelse der. Det vil komme dersom vi lykkes. Uformelt, ja. Men bare for de menneskene som har jobbet med oss. Uformelt har det hatt stor innflytelse på de teamene som har jobbet med oss» - D2*

### **Kundens rolle etter innføringen av Lean Startup**

D1 hevder at selskapet tidligere ikke hadde vesentlig kundekontakt før det ble økt fokus på tjenstedesign. Tjenstedesign kom med metoder fra etnografi, som omhandler å snakke med og observere kunden. Deretter kom Lean Startup med en mer vitenskapelig tilnærming, som har medført at kunden har fått økt betydning.

*«Kunden har fått mye større betydning. Nå er vår «decision making» basert på data fra kundene. Istedenfor at vi skal sitte og fantasere selv om hva kunden trenger og vil gjøre osv.» - D1*

Han konstaterer at dette ikke ene og alene er Lean Startup-teamet sin fortjeneste, men vel så mye tjenstedesignmiljøet i DNB.

D2 underbygger også påstanden om at kunden har fått økt betydning etter innføringen av Lean Startup. Det måles *hva* kunden gjør, *hvordan* de gjør det og *hvorfor* de gjør det. Informanten poengterer at det har vært flere vellykkede pivoteringer som følge av at det har oppstått uforutsette hendelser som ansatte ikke hadde antatt på forhånd.



*«Det er en del veldig bra suksesshistorier. Basert på lansering, prototyper, MVP-er og det å lære hva kunden faktisk gjør og hvordan de interagerer med produktet (...) Det har vært en del læring som direkte har påvirket avgjørelsene som blir tatt på senere stadier. Det er viktig for oss. Fordi at det viser at metoden har fungert.» - D2*

#### **4.3.5 Betydningen Lean Startup har hatt for DNB**

Relatert til forretningsmessige resultater, konstaterer D1 at det er for tidlig å si noe om hvilken betydning Lean Startup har hatt for DNB. Likevel fremhever informanten at teamene som har jobbet med Lean Startup har fått en økt forståelse av hva som blir gjort i andre avdelinger. Han knytter dette til Lean Startup og den agile transformasjonen.

*«Det fokuset som vi [Lean Startup-avdelingen] og tjenstedesign gir, er kundefokuset og det å ta en eksperimentell tilnærming til det. Ikke bare en iterativ tilnærming til utviklingen, men også eksperimentell tilnærming.» - D1*

D1 forteller at DNB har gått gjennom flere faser med ulike utfordringer, men at selskapet i dag er på versjon 4.0 av Lean Startup. Som en konsekvens av Lean Startup-avdelingen er det nylig blitt opprettet et team i DNB som jobber med «behavioural design», der Lean Startup krysses med atferdspsykologi. Teamet er en spin-off fra Lean Startup-avdelingen. Informanten poengterer at atferdspsykologi i dette tilfellet handler om å bruke Lean Startup på etablerte løsninger. Derfor er forbedring av eksisterende systemer og løsninger noe av det «behavioural design»-teamet jobber med.

D2 hevder det er tidlig å si noe om hva som har vært vellykket ved implementering av metodikken. Likevel trekker han fram følgende eksempel knyttet til betydningen Lean Startup har hatt for DNB:

*«I ett av teamene vi hjalp, var det en dame som jeg tror, om noen år, vil være suksesshistorien som vi forteller til alle. Hun kom fra en annen del av organisasjonen Hun og teamet meldte seg på en intern konkurranse for ansatte. De vant konkurransen og fikk dermed muligheten til å dele kontorlandskap med oss. De fikk også muligheten til å jobbe med en Lean Startup-coach (...) For de var Lean Startup en «eye opener.» Hvorfor jobber vi ikke alltid som dette? De synes det var*

*helt utrolig (...) Om noen år vil dette være teamet som alle snakker om i DNB som «the perfect story»».*

Informant D1 fremhever at kapabilitetene avdelingene har opparbeidet har vært en suksessfaktor. Lean Startup-avdelingen har fått dedikerte utviklere, tilgang til det som trengs, samt etablert kanaler som gjør det mulig å få ut produkter hurtig. Dette medfører at DNB kan bygge MVP-er hurtig, som han påpeker har vært vellykket med innføringen av Lean Startup.

### 4.3.6 Oppsummering av DNBs erfaringer med Lean Startup

Tabell 3: Oppsummering DNBs erfaringer med Lean Startup

<b>Implementering</b>	<i>Motiv</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manglet kundeinnsikt, implementere derfor Lean Startup for å få valide data.</li> <li>- Brukte penger på løsninger som «ingen» brukte.</li> </ul>
	<i>Prosess</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementert i én avdeling som bistår andre avdelinger i organisasjonen</li> </ul>
<b>Utfordringer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utfordrende å lage MVP for selskapet ettersom DNB tradisjonelt har utviklet løsninger for millioner av brukere</li> <li>- Krysspress på tid – ansatte arbeider med flere prosjekter samtidig.</li> </ul>	
<b>Endringer i arbeidsoppgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fra vannfall til agil utvikling</li> <li>- Mer eksperimentell tilnærming</li> <li>- I større grad tverrfaglige team bestående av forretnings- og programvareutviklere</li> </ul>	
<b>Utvikling av nye produkter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lean Startup brukes i produktutviklingsprosessen</li> <li>- Har utviklet MVP-er, men ingen er lansert ennå.</li> <li>- Enkelte team har gått fra iterasjoner på 90 dager til 7-9 dager</li> <li>- Økt kundekontakt som følge av innføringen av Lean Startup</li> </ul>	
<b>Betydning for selskapet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Team som jobber med Lean Startup har fått økt forståelse av hva andre team jobber med.</li> <li>- Lean Startup har ført til «spin off»-avdeling (behavioural design)</li> <li>- Kan bygge MVP-er hurtig</li> </ul>	

## **4.4 Drøfting DNB**

I denne delen vil funn i analysen for DNB drøftes i lys av teorien presentert i kapittel 2. I første del framlegges det hvordan innføringen av Lean Startup har påvirket organisasjonsstrukturen og -kulturen. Deretter drøftes hvordan Lean Startup har påvirket produktutviklingen

### **4.4.1 Organisasjonsstruktur og -kultur**

#### **Organisasjonsstruktur**

DNB har begrensinger i organisasjonen som har gjort det utfordrende å jobbe med metodikken. Det at DNB må være et ledende eksempel innen noen fagområder i Norge medfører begrensinger på systemet. Videre fører dette til at ansatte blir mindre villig til å ta risiko. Dette blir framhevet som noe av det som er vanskeligst å endre på. Dette grunnes i organisasjonsstrukturen i selskapet (Jones, 2013).

En stor utfordring for DNB har vært å sette av nok tid til å jobbe med metodikken, grunnet at ansatte jobber med mange prosjekter samtidig. Det har derfor vært en nødvendighet å få ansatte til å selv identifisere antakelser og ta eierskap til idéene.

Som en konsekvens av innføringen av Lean Startup i DNB jobbes det nå i større grad enn tidligere i tverrfaglige team. Det blir spesielt framhevet at forretnings- og IT-utviklere jobber sammen i team for å utnytte hverandres kunnskap. Dette blir påpekt som en radikal endring i organisasjonen. Samarbeidet på tvers av ulike fagfelt kan indikere at organisasjonen beveger seg mer mot en ambidekster organisasjon, ettersom det har oppstått en intern kunnskapsoverføring innad i DNB (Raisch mfl., 2009).

#### **Organisasjonskultur**

Som følge av innføringen av Lean Startup har flere av informantene opplevd en kulturendring i organisasjonen. Det har vært en kulturendring ved at det har oppstått en økt anerkjennelse av datadrevet eksperimentell tilnærming i organisasjonen. I tillegg har ansatte i større grad verdsatt å jobbe med Lean Startup som metodikk, sammenlignet med tradisjonelle arbeidsmetoder. Det framheves at det er for tidlig til å se store endringer, men at dette vil vise seg på

sikt. Schein (1992) påpeker også at organisasjonskulturen er den vanskeligste attributten å endre i en organisasjon.

For DNB har det vært utfordrende å utvikle MVP-er (Ries, 2011). Dette grunnes i at utviklere har samme krav for en MVP, ment for et titalls personer, som for produkter utviklet til millioner av brukere. Dermed tar utvikling unødvendig lang tid. Dette kan relateres til verdiene Jones (2013) forklarer som endelige verdier. Det ovennevnte kan tyde på at utviklerne er opptatt av å være kvalitetsbevisst. Etersom en MVP ikke stiller samme krav til kvalitet som et ferdigstilt produkt, behøves ikke den samme kvaliteten. Det kan tyde på at denne tankegangen er vanskelig å endre for utviklerne.

#### **4.4.2 New Product Development og Lean Startup**

##### **Lean Startups påvirkning på produktutvikling**

Lean Startup har ført til at det blir jobbet mer strukturert med produktutvikling i DNB. Innføringen av Lean Startup har gjort at enkelte team har gått fra iterasjoner på 90 dager til å ha iterasjoner på 7-9 dager. Dette tyder på at metodikken har hatt en positiv påvirkning for produktutviklingen til DNB.

Tidligere brukte DNB millioner av kroner på å utvikle produkter som bare et fåtall personer brukte. Dette ønsket selskapet å gjøre noe med, og som en følge av innføringen av Lean Startup har DNB en mer eksperimentell tilnærming til produktutviklingen. Dette medfører en forbedring i bedriftens ressursbruk knyttet til produktutviklingen (Eisenmann mfl., 2012).

##### **Lean Startups påvirkning på produktutviklingsprosessen**

Lean Startup har påvirket utviklingen av nye produkter i retning av at metodikken blir brukt i produktutviklingsprosessen (Trott, 2012). Likevel blir det presisert at metodikken ikke har påvirket den formelle, dokumenterte produktutviklingsprosessen. Lean Startup ble innført i DNB som en konsekvens av at mange av konseptene som ble utviklet manglet et fundament, som gjorde produktutviklingen utfordrende. I tillegg var ikke selskapet gode nok på å involvere kunden i produktutviklingsprosessen. Etter innføringen av Lean Startup

er det en større annerkjennelse av at mange produkter feiler, og at det dermed bør testes på tidlige stadier.

Mange av teamene som Lean Startup-avdelingen har jobbet med har utviklet MVP-er. Likevel er ingen av disse MVP-ene blitt lansert ennå. I produktutviklingen gjennomføres korte sykluser, der produktene kontinuerlig jobbes med. Dette kan relateres til *idea-to-launch system* utviklet av Cooper (2017). I prosessen jobbes det gjennom en serie av sykluser, der produktet blir kontinuerlig forbedret gjennom alle stegene. Det kan tyde på at DNB har benyttet seg av tilnærmingen ved utviklingen av nye produkter.

En følge av Lean Startup har også vært at selskapet har hatt flere vellykkede pivoteringer grunnet at det har oppstått uforutsette hendelser som ansatte ikke hadde antatt på forhånd (Ries, 2011).

Innføringen av Lean Startup har medført et økt kundefokus i DNB. Likevel framheves det at metodikken ene og alene ikke er grunnen til dette, men at fortjenesten også er knyttet til andre avdelinger i DNB.

### **Elementer fra Lean Startup som er implementert**

Metodikken som blir praktisert i DNB er mer risikoorientert enn tradisjonell Lean Startup, som er utviklet for å redusere risiko for et produkt (Eisenmann mfl., 2012, Ries, 2011). DNB har brukt elementer fra Lean Startup, men gjort justeringer for å finne den optimale modellen for selskapet. Selskapet gjennomfører RAT tester for å finne de mest risikable antakelsene. Sammenlignet med en MVP, der formålet er å levere verdi (Ries, 2011), trenger ikke en RAT-test å levere verdi.

Å lage en MVP for et stort selskap som DNB har vært en utfordring. Dette grunnes i at selskapet ofte har utviklet løsninger som er beregnet for millioner av brukere. Det framkommer ikke av intervjuene om det formuleres hypoteser for å gjennomføre MVP (Eisenmann mfl., 2012).

Som følge av innføringen av metodikken i DNB har kunden fått økt betydning. Det grunnes i at selskapet i større grad tar beslutninger basert på data fra kundene. I tillegg måles det hva kunden gjør, hvordan de gjør det og hvorfor de gjør det. Dette kan tyde på at produktene som blir utviklet i DNB etter innføringen av

metodikken, er mer kundeorientert enn tidligere. Derfor mener jeg det er grunnlag for å hevde at Lean Startup har påvirket produktutviklingen til DNB i retning av at produktene i større grad er utviklet basert data fra kunden.

## **4.5 Likheter og ulikheter vedrørende erfaringer med Lean Startup i virksomhetene**

I dette delkapittelet drøftes likheter og ulikheter i DNB og Hafslund Netts erfaringer med implementering av Lean Startup. I slutten av delkapittelet er likhetene og ulikhetene oppsummert i en tabell.

### **4.5.1 Likheter**

Både Hafslund Nett og DNB ønsket å innføre Lean Startup for å bedre kundekontakten. DNB hadde tidligere opplevd at kunden ikke ønsket produkter som ble lansert, mens Hafslund Nett hadde et ønske om å bli et mer kundeorientert nettselskap.

DNB og Hafslund Nett har begge hatt utfordringer med å sette av tilstrekkelig tid for å jobbe med metodikken. Det grunnes i at ansatte ofte deltar i mange prosjekter samtidig og at den daglige driften må opprettholdes. Det kan derfor tyde på at metodikken på langt nær er implementert i hele organisasjonen, men at det i større grad jobbes med *Lean Startup-prosjekter*.

Det kan tyde på at begge virksomhetene har opplevd en endring i organisasjonsstrukturen. Dette skyldes en endring i teamsammensetningen. Hafslund Nett og DNB har, etter innføringen av Lean Startup, fått mer kryssfunksjonelle team. I teamene samarbeider forretnings- og IT-utviklere for å komme fram til gode løsninger. Dette kommer som en følge av innføringen av Lean Startup i selskapene. Samarbeidet har ført til at forretnings- og IT-utviklere har fått en bedre forståelse av hverandres arbeid, som videre medfører at nyutviklede løsninger blir bedre. På bakgrunn av dette mener jeg det er grunnlag for hevde at Lean Startup har påvirket organisasjonsstrukturen i retning av å være mer ambidekster, ettersom det i større grad enn tidligere jobbes på tvers av ulike fagområder (Raisch mfl., 2009).

Hafslund Nett og DNB har begge opplevd kulturendringer som følge av Lean Startup, men på forskjellige måter. Hafslund Nett har hatt en kulturendring der ansatte har tatt mer eierskap til produktene, samt opplevd et økt engasjement. I tillegg er det tendenser til at metodikken bidrar til å endre normene. Dette grunnes i at ansatte har tatt initiativ til kundemøter for å lære mer om kunden,



slik at løsninger kan optimaliseres. Tidligere var ikke dette vanlig praksis i Hafslund Nett. DNB har opplevd en kulturendring i form av at ansatte som har jobbet med Lean Startup har verdsatt den måten å jobbe på. En slik endring, som omhandler endring i menneskers atferd innad i organisasjonene, knyttes til artefakter i organisasjonsmodellen utviklet av Schein (2010).

Det framkommer av informantene i begge virksomhetene at det fortsatt er for tidlig å se de store kulturendringene, men at de på sikt vil komme. Schein (2010) omtaler også organisasjonskulturen som den vanskeligste attributt å endre i en organisasjon.

Begge virksomhetene har hatt en forbedring i produktutviklingsprosessen som følge av innføringen av Lean Startup. I Hafslund Nett har prosessen fra idé til produkt blitt kortere sammenlignet med før. DNB har gått fra å ha iterasjoner på 90 dager til 7-9 dager for enkelte team. Dette kan indikere at Lean Startup har hatt påvirkning på produktutviklingsprosessen til virksomhetene.

#### **4.5.2 Ulikheter**

Verken Hafslund Nett eller DNB følger Lean Startup-metodikken til punkt og prikke, men har utviklet individuelle modeller. Hafslund Nett har etablert «tiger-teams» som jobber i fire ukers iterasjoner. Teamene legger fram produkter for et valideringsråd. Valideringsrådet består av ledere i organisasjonen og har som oppgave å vurdere om et produkt skal satses på eller ikke. DNB har etablert en Lean Startup-avdeling som bistår andre team og avdelinger med å praktisere Lean Startup. Det praktiseres en metodikk som inneholder elementer fra Lean Startup-tankegangen lansert av Ries (2011). På bakgrunn av det ovennevnte framkommer det at virksomhetene har utviklet en individuell modell med utgangspunkt i tradisjonell Lean Startup, men tilpasset den for sin virksomhet. Likevel tyder det på at det er vanskelig å oppnå en ambidekster organisasjon uten spenninger og utfordringer med allokering av tid mellom daglig drift og utforskning. Raisch mfl. (2009) fremhever dette scenarioet som en av spenningsforholdene i en ambidekster organisasjon.

Innføringen av Lean Startup har medført at Hafslund Nett har endret selskapsstrategi. I tillegg har selskapet opplevd en differensiering innad i

organisasjonen. Differensieringen skyldes at det har oppstått en a-lags mentalitet blant teamene i Hafslund Nett som jobber med metodikken. DNB har opplevd at ansatte har satt mer pris på å arbeide med Lean Startup enn tradisjonelle arbeidsmetoder.

Hafslund Nett brukte millioner av kroner på å kjøpe produkter fra leverandører i markedet, mens DNB brukte millioner på å utvikle produkter som bare et fåtall mennesker brukte. Etter innføringen av Lean Startup har selskapet en mer eksperimentell tilnærming ved utvikling av nye produkter. På bakgrunn av dette er det derfor grunnlag for å hevde at innføringen av Lean Startup medførte en kostnadsbesparelse for virksomhetene

DNB har opplevd en utfordring ved utvikling av MVP-er, ettersom selskapet har for vane å utvikle produkter for millioner av brukere. Det har vært utfordrende for Lean Startup-avdelingen å få utviklerne til å forstå at det ikke stilles samme krav til kvalitet for en MVP som for et ferdig utviklet produkt. Av det som framkommer i analysen med Hafslund Nett oppleves ikke dette som et problem for selskapet.

Virksomhetene har implementert ulike elementer fra metodikken. Hafslund Nett har vært gode til å bygge produkter som følge av implementeringen av Lean Startup. På den andre siden har DNB hatt fokus på å utvikle standarder og dra lærdom fra teamene de hjelper. Grunnen til at selskapet utvikler standarder, er for at kunnskapen om Lean Startup lettere skal kunne overføres til andre avdelinger i organisasjonen.

Lean Startup-avdelingen fått en større annerkjennelse internt i DNB etter innføringen av metodikken. Andre avdelinger i organisasjonen har sett verdien av hva Lean Startup-avdelingen tilfører. I Hafslund Nett har mange ansatte fortsatt en forbeholden holdning til metodikken, men det er på sikt et ønske om å implementere metodikken i større deler av organisasjonen.

Ingen av virksomhetene har lansert produkter i markedet, men Hafslund Nett har likevel noen produkter å vise til som har kommet opp av MVP-er. Herunder kundeapplikasjon, nye selvbetjeningsløsninger, automatisert saksbehandlingstid og effektsøknader. Ettersom DNB er i en tidligere fase enn Hafslund Nett, har de

ingen produkter å vise til enda, men det framkommer at det jobbes aktivt med å utvikle nye produkter. Videre følger en oppsummering av likhetene og ulikhetene.

### 4.5.3 Oppsummering likheter og ulikheter

Tabell 4: Likheter og ulikheter virksomhetene har hatt med Lean Startup

Likheter	Ulikheter	
	Hafslund Nett	DNB
<p>Implementerte Lean Startup for å bli mer kundeorientert</p> <p>Utfordringer med å avsette nok tid til å jobbe med metodikken</p> <p>Tverrfaglige team bestående av IT- og forretningsutviklere</p> <p>Kulturendring</p> <p>Forbedring av produktutviklingsprosessen</p>	<p>Etablert tiger teams som framlegger idéer for et valideringsråd</p> <p>Lean Startup har medført differensiering innad i organisasjonen</p> <p>Brukte millioner på å kjøpe produkter fra leverandører</p> <p>Ansatte har fortsatt en forbeholden holdning til metodikken</p> <p>Lansert interne produkter som følge av MVP-er</p> <p>Endret selskapsstrategi</p>	<p>Lean Startup-avdeling som bistår andre team/avdelinger med å praktisere metodikken</p> <p>Utfordrende for utviklerne å «senke» standarden for utvikling av MVP</p> <p>Brukte millioner på å utvikle løsninger som «ingen» ville ha</p> <p>Fokus på å utvikle standarder for å overføre kunnskap til andre avdelinger i organisasjonen</p> <p>Ikke lansert produkter som følge av Lean Startup</p>

## 5 AVSLUTNING

---

I dette kapittelet vil problemstillingen ble presentert i kapittel 1.1 besvares og resultatene oppsummeres. Videre vil praktiske implikasjoner og begrensinger ved studien presenteres. Avslutningsvis presenteres forslag til videre forskning.

### 5.1 Konklusjon

I denne studien er det undersøkt etablerte virksomheters erfaringer med implementering av Lean Startup. Følgende problemstilling ble utformet:

#### **Hvilke erfaringer har etablerte virksomheter med implementering av Lean Startup?**

De to virksomhetene som er undersøkt i denne studien har erfart utfordringer knyttet til implementeringen av Lean Startup. Det å avsette tiden som kreves for å jobbe med metodikken oppleves som utfordrende, ettersom den daglige driften av virksomheten skal opprettholdes samtidig.

#### *Hvordan har Lean Startup påvirket organisasjonsstrukturen og -kulturen?*

Av det som er framkommet i denne studien kan det argumenteres for at Lean Startup påvirker virksomheters *organisasjonsstruktur* ved at strukturen blir mer ambidekster. Det grunnes i at metodikken bidrar til å løse opp i de etablerte strukturene, som medfører at det i større grad enn tidligere jobbes i kryssfunksjonelle team på tvers av avdelinger.

Det kan også argumenteres for at Lean Startup påvirker virksomheters *organisasjonskultur* ettersom metodikken kan bidra til endringer i normene innad i organisasjonen.

#### *Hvordan har Lean Startup påvirket produktutviklingen?*

Det kan sannsynliggjøres at Lean Startup påvirker virksomhetenes produktutvikling ettersom prosessen fra idé til produkt er blitt hurtigere. Enkelte team gikk fra produktiterasjoner på 90 dager til 7-9 dager som følge av innføringen av Lean Startup.

## 5.2 Praktiske implikasjoner

Av det som framkommer i denne studien kan andre virksomheter dra lærdom i at de strukturene og kulturene som er etablert i bedriften vil kunne endres ved implementering av Lean Startup. Det er også viktig å være beredt på at det kan oppstå en differensiering innad i organisasjonen. En løsning for å forhindre dette kan være å innføre incentiv og belønningssystemer for å forhindre a og b-lag internt i organisasjonen. Det vil også være viktig for virksomheter å avsette nok tid til å jobbe med metodikken i selskapet, ettersom det oppleves som en utfordring for begge virksomhetene undersøkt i denne studien.

## 5.3 Begrensninger ved studien

En begrensning med denne studien er at det kun er undersøkt to virksomheter. Disse har i tillegg relativt kort erfaring med Lean Startup-metodikken. Det er også vanskelig å generalisere funnene til å gjelde hele virksomheten, ettersom det bare er intervjuet et fåtall informanter innenfor spesifikke avdelinger i virksomhetene. Informantene representerer dermed et fåtall ansatte. En annen begrensning ved studien er at det er valgt to virksomheter som kan inneha en særegen kultur med ulike verdier og normer. Virksomhetene opererer innenfor to forskjellige bransjer, herunder strøm- og bankbransjen, samt innenfor *business to consumer*-markedet. Derfor er det ikke gitt at funnene ved studien vil kunne relateres til andre bransjer. Studien er gjennomført i løpet av en begrenset tidsperiode, som medfører at de resultatene som framkommer kan være relatert til det spesifikke tidsrommet.

## 5.4 Forslag til videre forskning

Som forslag til videre forskning anbefales det å inkludere flere caser, innenfor andre bransjer, for å kunne generalisere funn i større grad. Videre ville det vært interessant å gjennomføre en deltakende observasjonsstudie, ved å ta del i en Lean Startup-avdeling i en virksomhet, for å undersøke hvordan de kryssfunksjonelle teamene samarbeider.

En interessant studie ville vært å undersøke små og mellomstore teknologiorienterte bedrifter, for å se på om de har de samme erfaringene som framkommer i denne studien. Samt ville det vært nyttig å se på erfaringer til

virksomheter som opererer innenfor «*business to business*»-markedet, ettersom de arbeider mer direkte med industrikunder for å utvikle produkter. Til slutt foreslås det å undersøke virksomheter som har praktisert Lean Startup over lengre tid enn hva de utvalgte bedriftene i denne studien har. Ettersom virksomhetene undersøkt i denne studien har praktisert Lean Startup i en begrenset tidsperiode, ville det vært interessant å se om andre erfaringer oppstår ved å praktisere metodikken over lengre tid.

## 6 REFERANSER

---

- ABELSEN, B., ISAKSEN, A. & JAKOBSEN, S.-E. 2013. *Innovasjon : organisasjon, region, politikk*, Oslo, Cappelen Damm.
- ASKHEIM, O. G. A. & GRENNESS, T. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*, Oslo, Universitetsforl.
- BAI, W., FENG, Y., YUE, Y. & FENG, L. 2017. Organizational Structure, Cross-functional Integration and Performance of New Product Development Team. *Procedia Engineering*, 174, 621-629.
- BLANK, S. 2006. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win* [Internett]. Tilgjengelig: [https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four\\_Steps.pdf](https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf) [Lest 07.02.2018 2018].
- BLANK, S. 2013. Why the lean start-up changes everything.(Spotlight on Entrepreneurship)(Cover story). *Harvard Business Review*, 91, 64.
- BOOZ, A. & HAMILTON 1982. *New Products Management for the 1980s*, Booz, Allen & Hamilton.
- BUTTS, J. B. 2017. *Ethics in Organizations and Leadership*. Jones and Barlett publishers.
- CHARMAZ, K. 2014. *Constructing grounded theory*, London, Sage.
- COOPER, R. G. 2014. What's next? After stage-gate. *Research Technology Management*, 57, 20-31.
- COOPER, R. G. 2017. Idea-to-Launch Gating Systems: Better, Faster, and More Agile: Leading firms are rethinking and reinventing their idea-to-launch gating systems, adding elements of Agile to traditional Stage-Gate structures to add flexibility and speed while retaining structure. *Research-Technology Management*, 60, 48-52.
- CRESWELL, J. W. 2014. *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Los Angeles, Calif, SAGE.
- DNB. 2018a. *DNB-konsernet* [Internett]. DNB. Tilgjengelig: <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html> [Lest 10.05.2018 2018].
- DNB. 2018b. *Historien vår* [Internett]. DNB. Tilgjengelig: <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html> [Lest 10.05.2018 2018].
- EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. & JACKSON, P. R. 2015. *Management and business research*, Los Angeles, Sage.



- EDISON, H., SMØRSGÅRD, N. M., WANG, X. & ABRAHAMSSON, P. 2018. Lean Internal Startups for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors. *Journal of Systems and Software*, 135, 69-87.
- EISENMANN, T. R., RIES, E. & DILLARD, S. 2012. *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*.
- FRAMNES, R., THJØMØE, H. M. & PETTERSEN, A. 2011. *Markedsføringsledelse*, Oslo, Universitetsforl.
- GREER, D. & HAMON, Y. 2011. Agile Software Development. *Software: Practice and Experience*, 41, 943-944.
- HAFSLUND. 2018a. *Hafslund AS* [Internett]. [www.Hafslund.no](http://www.Hafslund.no). Tilgjengelig: [https://www.hafslund.no/omhafslund/hafslund\\_asa/2024](https://www.hafslund.no/omhafslund/hafslund_asa/2024) [Lest 13.04. 2018].
- HAFSLUND. 2018b. *Hafslunds nettv* [Internett]. [www.hafslund.no](http://www.hafslund.no). Tilgjengelig: <https://www.hafslund.no/omhafslund/nett/3082> [Lest 13.04. 2018].
- HATCH, M. J. & THORBJØRNSSEN, K. M. 2001. *Organisasjonsteori : moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*, Oslo, Abstrakt forl.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforl.
- JONES, G. R. 2013. *Organizational theory, design, and change*, Upper Saddle River, N.J, Pearson Education.
- KRISHNAN, V. & ULRICH, K. T. 2001. Product Development Decisions: A Review of the Literature. *Management Science*, 47, 1-21.
- LEVINTHAL, D. A., MARCH, J. G. & SCHENDEL, D. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- LOFLAND, J. & LOFLAND, L. H. 1984. *Analyzing social settings : a guide to qualitative observation and analysis*, Belmont, Calif, Wadsworth.
- LUCHS, M. G., LUCHS, M., SWAN, S. & GRIFFIN, A. 2016. *Design thinking : new product development essentials from the PDMA*. Wiley.
- MAURYA, A. 2012. *Running lean : iterate from plan A to a plan that works*, Sebastopol, CA, O'Reilly.
- O'REILLY, C. A. & TUSHMAN, M. L. 2004. The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82, 74.
- OSTERWALDER, A., SMITH, A., CLARK, T., PIJL, P. V. D. & PIGNEUR, Y. 2010. *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Hoboken, N.J, John Wiley.

- PWC. 2017. *Endringsberedskap i norske virksomheter* [Internett]. Tilgjengelig: <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/prosjektlederundersokelsen/PwCs-prosjektlederundersokelse.pdf> [Lest 15.05.2018 2018].
- RAISCH, S. & BIRKINSHAW, J. 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34, 375-409.
- RAISCH, S., BIRKINSHAW, J., PROBST, G. & TUSHMAN, M. L. 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20, 685-695.
- RIES, E. 2011. *The lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, New York, Crown Business.
- SCHEIN, E. H. 1983. The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- SCHEIN, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*.
- SCHEIN, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership*, San Fransisco, Calif, Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H., ARNULF, K. & BRUN, H. 1987. *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?*, Oslo, Mercuri media forl.
- SCHNEIDER, B. 1987. THE PEOPLE MAKE THE PLACE. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- SILVA, S. E. P., CALADO, R. D., SILVA, M. B. & NASCIMENTO, M. A. 2013. Lean Startup applied in Healthcare: A viable methodology for continuous improvement in the development of new products and services. *IFAC Proceedings Volumes*, 46, 295-299.
- TOBIASSEN, M. 2016. *Norske næringslivsledere sverger til "Lean"* [Internett]. [www.dn.no](http://www.dn.no): Dagens Næringsliv. Tilgjengelig: <https://www.dn.no/grunder/2016/02/07/1938/Arbeidsliv/norske-nringslivsledere-sverger-til-lean> [Lest 19.03.18 2018].
- TORSTENSEN, A. 2018. *Lean Startup: Hvordan drive innovasjon som en oppstartsbedrift* [Internett]. PwC. Tilgjengelig: <http://blogg.pwc.no/digital-transformasjon/lean-startup-hvordan-drive-innovasjon-som-en-oppstartsbedrift> [Lest 15.05.2018 2018].
- TROTT, P. 2012. *Innovation management and new product development*, Harlow, FT Prentice Hall.
- ULRICH, K. T. & EPPINGER, S. D. 2008. *Product design and development*, Boston, McGraw-Hill.

- WANG, C. L. & RAFIQ, M. 2014. Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of Management*, 25, 58-76.
- YIN, R. K. 2014. *Case study research : design and methods*, Los Angeles, Calif, SAGE.

## **7 VEDLEGG**

---

### **7.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide for Hafslund Nett og DNB**

### **7.2 Vedlegg 2 - Samtykkeerklæring**

# Vedlegg 1 - Intervjuguide for Hafslund Nett og DNB

## Del 1: Introduksjon av meg og kort om oppgaven

- Min bakgrunn og hva oppgaven omhandler
- Spørsmål før vi starter?

## Del 2: Bakgrunn om intervjuobjektet

- Kan du fortelle kort om bakgrunnen din?
  - a. Utdanning
  - b. Rolle i bedriften

## Del 3: Lean Startup

1. Hvordan forstår du Lean startup?
2. Hvem tok initiativ til å innføre metodikken?
3. Hvordan var reaksjonen da de ble besluttet at selskapet skulle innføre Lean startup?
4. Hvorfor var det ønskelig å implementere Lean startup?
5. Hvordan var prosessen med å implementere Lean startup?
6. Hvilke elementer er implementert?
7. Hvordan har metodikken bidratt til kreativitet?
8. Hva ser du på som de største utfordringene ved implementering av metodikken?
9. Hva har vært vellykket?
  - a. Hvorfor fikk dere det til?
10. Hva har vært mindre vellykket?
11. Hva har vært den største utfordringen for deg personlig ved å praktisere Lean startup?
  - a. Tankemåte?
  - b. Arbeidsprosess?

## Del 4: Organisasjonsstruktur

12. Hva er de største forskjellene fra hvordan dere jobbet før og etter innføringen av Lean startup?

13. Hvordan har arbeidsoppgavene endret seg som følge av innføring av Lean startup?

- Standardiserte oppgaver før? (mekanisk vs. organisk)

### **Del 5: Organisasjonskultur**

14. Har innføringen av metodikken ført til endringer i organisasjonskulturen? Hvilke endringer?

- a. Normer, verdier

15. Har måten dere jobber sammen på endret seg? Hvordan?

- a. Teamstruktur – endret seg?

### **Del 6: New Product Development**

16. Hvordan har metodikken bidratt til å skape nye produkter?

17. Hvordan har Lean startup påvirket utviklingen av nye produkter?

18. Hvordan har Lean startup påvirket produktutviklingsprosessen?

19. Har kunden fått mindre/større betydning etter at dere har tatt i bruk Lean startup som metodikk?

20. Hvordan har kunderelasjonen blitt påvirket etter innføringen av lean startup?

21. Hvilken betydning har innføringen av Lean startup hatt for selskapet?

22. Før vi avslutter, er det noe annet du ønsker å tilføye?

## Vedlegg 2 - Samtykkeerklæring

Dette er en samtykkeerklæring for intervju til masteroppgaven *Lean startup i etablerte virksomheter*, et sammenlignende case-studie, våren 2018.

**Forsker:** Steffen Sangolt Hoff

**Veileder:** Inger Beate Pettersen

**Samtykke:** Jeg bekrefter å ha lest dokumentet «Praktisk informasjon til informanter». I forbindelse med masteroppgaven ved Høgskolen på Vestlandet/Universitetet i Oslo gir jeg mitt samtykke til datainnsamling, og dermed følgende punkter:

- Intervjuet vil bli tatt opp med lydopptak (vil bli slettet etter 15.06.2018).
- Transkribering av hele intervjuet.
- At studiets forskere og veiledere har tilgang til transkripsjonen av intervjuet.

Intervjuet gjennomføres av Steffen Sangolt Hoff.

Jeg bekrefter herved min frivillige deltakelse i forskningsprosjektet, og er informert om at jeg til enhver tid kan velge å trekke meg fra deltakelse.

Sted og dato:

Signatur Informant:

.....

.....