



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp

Handelshøyskolen
Siw Fosstenløyen

Teknologibaserte spin-off-bedrifter

- En casestudie av suksessfaktorer for spin-offs
i norsk kontekst

Technology based spin-off firms

- A case study of success factors for spin-offs in
the Norwegian context

Thien An Vo & Peder Markussen Wroldsen

Entreprenørskap og Innovasjon

FORORD

Som en avsluttende del av vår mastergrad i Entreprenørskap og Innovasjon ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU) våren 2019 har det blitt utarbeidet en masteroppgave som omhandler suksessfaktorer for norske teknologibaserte spin-offs.

Veien har vært lang og tidvis utfordrende, men samtidig har prosessen vært interessant og motiverende. De siste fem månedene har lagt til rette for mye læring, samtidig som de har bidratt til ervervelsen av nyttige erfaringer som vi vil ta med oss videre inn i fremtidige arbeidsforhold.

I forbindelse med dette ønsker vi først og fremst å takke alle våre informanter i Finn og Vipps/DNB; Jannicke Birkevold, Eirik M. Håstein, Halvor Igesund, Per-Eirik Marton, Rune Maurtvedt, Henrik Rian, Thang Manh Tran og Geir Øiestad. Tusen takk for at dere har ofret tid og energi til intervjuer for å dele deres erfaringer med oss. Vi setter stor pris på bidragene deres, og håper denne avhandlingen kan bidra tilbake i form av læring og relevant innsikt til fremtidige spin-off-prosjekter. En spesiell takk til Halvor Igesund, direktør for teknologi procurement i Finn, som har lest gjennom oppgaven før levering.

Vi vil også gjerne takke vår veileder Siw Fosstenløyen v/NMBU for gode råd og tilbakemeldinger gjennom masterprosessen. Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til våre familier og venner som underveis i prosessen har bidratt med korrekturlesing, konstruktive tilbakemeldinger og oppmuntrende ord.

Ås, 15.05.2019

Thien An Vo

Peder M. Wroldsen

SAMMENDRAG

Innovasjon Norge (2015) argumenterer i sin strategiplan for innovasjon og innovasjons-politisk debatt, for et økende behov for realisering av etablerte bedrifters forretningsidéer ved å utvikle dem gjennom spin-off-bedrifter. I korte trekk referer spin-off til etableringen av en ny bedrift, som har sin opprinnelse fra *venturing-aktivitetene* til en organisasjon (Lindholm Dahlstrand & Wallin, 2007, s. 100). Med *venturing* aktiviteter menes metoder for å *skape og legge til* nye foretak internt eller eksternt. Til tross for og ha vært anerkjent som en vellykket form for entreprenørskap (Kuratko, Morris & Covin, 2011, s. 86), er spin-off som fenomen både lite omtalt og forsket på i norsk kontekst. Denne avhandlingen tar utgangspunkt i en tidligere kvantitativ studie av Alexander Tübke (2004), og har til hensikt å avdekke hvorvidt de åtte mest sentrale suksessfaktorene fra hans studie om spin-offs er gjeldende for norske teknologibaserte spin-off-bedrifter. Teorien redegjør for faktorer som påvirker det Tübke (2004) definerer som *spin-off-avgjørelsen* og *-prosessen*, hvorav samtlige faktorer påvirker førstnevnte, sistnevnte eller begge. Spin-off-prosessen er delt i tre faser, henholdsvis *pre separation*, *moment of separation* og *post separation*, og referer til den interne etableringen av spin-off-prosjektet, og frem til virksomheten er uavhengig av morselskapet på utsiden. Med avgjørelsen menes det som påvirker en beslutning om å skille spin-off-virksomheten ut av morselskapet, og finner sted i først fase av spin-off-prosessen.

Gjennom en casestudie med flere analyseenheter og semi-strukturerte dybdeintervjuer av informanter fra Finn og Vipps/DNB, har vi tatt utgangspunkt i følgende problemstilling; *“Hvordan har Tübke’s mest sentrale faktorer påvirket teknologibaserte spin-off-bedrifters avgjørelse om å skille seg fra morselskapet, og hvilken betydning har faktorene hatt for en vellykket spin-off-prosess?”*. Vår undersøkelse har avdekket hvordan faktorene har påvirket avgjørelsen, samt redegjort for hvilken betydning de ulike faktorene har hatt på bedriftenes vellykkede spin-off-prosess. Studien konkluderer med at faktorene tilknyttet spin-off-avgjørelsen ikke har hatt noen markant betydning for noen av casebedriftene. For spin-off-prosessen derimot konkluderes det med at samtlige faktorer jevnt over har bidratt til en vellykket prosess, hvorav noen få faktorer har større betydning, eksempelvis *overføring av erfaring*. Videre avdekker oppgaven en ny faktor i *konkurranse mot morselskapet*, som blir trukket frem som en viktig suksessfaktor. Med utgangspunkt i de avdekkede funnene fra analysen har det blitt utviklet et egendefinert rammeverk kalt *suksessfaktorer for norske teknologibaserte spin-offs*, som er tilpasset informantenes erfaringer rundt faktorenes påvirkning på spin-off-prosessen. Som følge av dette bidrar funnene fra studien til læring og utvidelse av eksisterende teori, innenfor et område det i norsk kontekst er forsket lite på.

ABSTRACT

Innovation Norway's (2015) strategic plan for innovation and innovation policy argue for enhanced focus on intrapreneurship, which is established companies' parallel to entrepreneurship. They argue for an increased need to realize business ideas to a greater extent by developing them through spin-off companies. Spin-off refers to the creation of a new company, which originates from *venturing activities* of an established organization (Lindholm Dahlstrand & Wallin, 2007, p. 100). Venturing activities refers to methods for internal or external *creation* or *addition* of new ventures. Despite being recognized as a successful form of entrepreneurship (Kuratko et al., 2011, p.86), spin-offs as a phenomenon is unexplored and there is a lack of research in a Norwegian context. This thesis is based on a previous quantitative study by Alexander Tübke (2004) and intend to reveal whether the eight most important success factors are applicable to Norwegian spin-offs. The theory explains factors that affects what Tübke (2004) defines as the *spin-off decision* and *process*, where all factors affect either the former, latter or both. The spin-off-process is divided into three phases, *pre-separation*, *moment of separation* and *post-separation*, and refers to the internal establishment of spin-off projects and lasts until the spin-off company is independent and no longer reliant on the parent company. The spin-off decision refers to what affects the decision to separate the spin-off business from the parent company and takes place in the first phase.

Through a case study with several units of analysis and semi-structured in-depth interviews of informants from Finn and Vipps/DNB, the following research question has been established as the starting point: "*How has Tübke's most important factors influenced technology-based spin-off companies' decision to distinguish themselves from their parent company, and what impact have the factors had on a successful spin-off process?*". Our study revealed how the factors affected the spin-off decision and explained the factors significance for a successful spin-off-process. The study concludes that the factors connected to the spin-off decision did not have significant influence. On the other hand, it is concluded that the factors affecting the spin-off process prove to influence the spin-off companies. Furthermore, the study reveals a new factor: *competition with the parent*, which is highlighted as an important success factor. Based on the discoveries a custom framework called *Success factors for Norwegian technology-based spin-offs* was created. This framework has been adapted to the informant's experiences of the different factors influence on the spin-off process. The findings contribute to learning and enrichment of existing theory within the Norwegian context, an area of limited research attention.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	2
SAMMENDRAG.....	3
ABSTRACT.....	4
OVERSIKT OVER FIGURER, TABELLER OG VEDLEGG	7
1.0 INNLEDNING.....	8
1.1 Valg av tema	8
1.2 Studiens relevans.....	9
1.3 Problemstilling og avgrensning	10
1.4 Oppgavens struktur	11
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	13
2.1 Entreprenørskap	13
2.1.1 Corporate entrepreneurship og corporate venturing	14
2.2 Spin-offs	16
2.2.1 Effekter av spin-offs	18
2.2.2 Spin-off-prosessen	18
2.3 Faktorer som påvirker spin-off-avgjørelsen og -prosessen.....	20
2.3.1 Faktor knyttet til forretningsaktivitet	22
2.3.2 Faktorer knyttet til organisering og styring	23
2.3.3 Faktorer knyttet til forhold og støtte	25
2.3.4 Overføringsfaktor.....	27
2.3.5 Motivasjonsfaktor	27
2.3.6 Faktor fra forretningsmiljøet.....	28
3.0 METODE.....	30
3.1 Valg av metode	30
3.2 Forskningsdesign.....	31
3.2.1 Casestudie	31
3.3 Casebeskrivelser.....	32
3.3.1 Finn.no	32
3.3.2 Vipps.....	34
3.4 Informanter	34
3.5 Datainnsamling	36
3.6 Gjennomføring og analyse	37
3.7 Kvalitetskriterier.....	39

3.7.1 Reliabilitet og validitet.....	39
3.7.2 Overførbarhet	40
3.7.3 Etisk praksis	41
3.8 Kildekritikk	41
4.0 ANALYSE OG DRØFTING.....	43
4.1 Faktor knyttet til forretningsaktivitet.....	43
4.1.1 Utilgjengelighet på komplementære ressurser i morselskapet.....	43
4.2 Faktorer knyttet til organisering og styring.....	45
4.2.1 Organisasjonsdesign	45
4.2.2 Organisatorisk autonomi før seperasjon	49
4.3 Faktorer knyttet til forhold og støtte	51
4.3.1 Relasjon mellom marked, produkt og teknologi.....	51
4.3.2 Kapasitet til å skape partnerskap og allianser	53
4.4 Overføringsfaktor	57
4.4.1 Overføring av erfaring	57
4.5 Motivasjonsfaktor	63
4.5.1 Spin-off-motivasjon	63
4.6 Faktor fra forretningsmiljøet.....	66
4.6.1 Det regionale forretningsmiljøet	66
4.7 Ny faktor	68
4.7.1 Konkurransen mot morselskapet.....	68
4.8 Diskusjon og oppsummering.....	70
5.0 AVSLUTNING	75
5.1 Konklusjon.....	75
5.2 Studiens styrker og begrensninger	76
5.3 Praktiske implikasjoner	77
5.4 Teoretiske implikasjoner.....	78
6.0 LITTERATURLISTE	79

OVERSIKT OVER FIGURER, TABELLER OG VEDLEGG

FIGUROVERSIKT

Figur 1: Illustrasjon av spin-off-prosessen (Inspirert av Tübke, 2004, s. 21).....	19
Figur 2: Egendefinert rammeverk - Suksessfaktorer for spin-offs.	22
Figur 3: Revidert rammeverk - Suksessfaktorer for norske spin-off-bedrifter.	74

TABELLOVERSIKT

Tabell 1: Oversikt over alle suksessfaktorer fra Tübke's (2004, s. 50-53) studie.	21
Tabell 2: Informantliste.....	35

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

1.0 INNLEDNING

Innledningsvis tar dette kapittelet for seg avhandlingens bakgrunn og relevans. Deretter følger studiens problemstilling, etterfulgt av begrepsavklaringer og undersøkelsens avgrensninger.

Avslutningsvis presenteres oppgavens overordnede struktur.

1.1 Valg av tema

En spin-off kan enkelt defineres som en ny bedrift, som har blitt etablert gjennom en organisasjons *venturing-aktiviteter* (Lindholm Dahlstrand & Wallin, 2007, s. 100). Med *venturing-aktiviteter* menes metoder for å *skape og legge til* nye foretak internt eller eksternt (Kuratko, Morris & Covin, 2011, s. 86). Fra et internasjonalt perspektiv omtales etableringen av spin-off-bedrifter som en vellykket form for entreprenørskap. Dette skyldes bedriftenes viktige påvirkning på de økonomiske omgivelsene som selskapene opererer innenfor. Samtidig blir det påpekt at spin-off assosieres med en antatt høyere overlevelseshets- og ansettelsesrate sammenlignet med andre former for bedriftsetableringer (Moncada, Tübke, Howells & Carbone, 1999; Tübke, 2004; Meland & Iakovleva, 2017).

Basert på en rekke studier før år 2000 ble det oppdaget at spin-off-bedrifter utgjorde majoriteten av nyetablerte teknologibedrifter (Lindholm Dahlstrand & Wallin, 2007, s. 97). Disse bedriftene hadde sin opprinnelse fra allerede eksisterende organisasjoner, og ble som regel etablert i de samme geografiske områdene som morselskapet. Videre understreker Lindholm Dahlstrand og Wallin (2007, s. 97) at etablerte bedrifter i stor grad er ansvarlige for R&D i industrielle land og regioner, og at de som følge av dette kan ha en betydelig rolle for utviklingen av ny teknologi og fremtidig vekst. Til tross for at store teknologibaserte organisasjoner ofte kan ansees som kilder til teknologiske innovasjoner, opplever de stadig utfordringer i henhold til realisering eller utnyttelse av slike innovasjoner. Dette kan skyldes både organisatoriske eller finansielle årsaker, enten som følge av at bedriften ikke er egnet til å utforske konseptet videre, eller mangel på kapital. En ytterligere årsak kan også relateres til mulighetsgjenkjenning, hvor etablerte bedrifter ikke er i stand til å identifisere underliggende muligheter internt (Lindholm Dahlstrand & Wallin, 2007, s. 97).

Som følge av dette blir corporate venturing og spin-offs trukket frem som to effektive verktøy i forbindelse med tilpasninger og endringer av etablerte industrielle strukturer. Gjennom etableringen og utskillelsen av en spin-off kan store organisasjoner beholde eierandeler i det nyetablerte selskapet, og kan dermed dra nytte av fordelene som følger gjennom et kontinuerlig forhold med spin-off-bedriften (Lindholm Dahlstrand & Wallin, 2007, s. 98).

Bakgrunnen for valg av tema ble basert på et stadig økende engasjement for innovasjon og entreprenørskap i teknologiselskaper, samt en felles interesse for å jobbe med innovasjon i etablerte bedrifter. Gjennom studieprogrammets tidligere emner ble vi gjort oppmerksomme på sentrale fenomener innenfor vårt interesseområde, deriblant corporate entrepreneurship, intraprenørskap, medarbeiderdrevet innovasjon, corporate venturing og spin-offs. Spesielt sistnevnte er et lite omtalt fenomen, og fanget vår oppmerksomhet da vi gjennom et felles internship i regi av Gründerskolen 2018 fikk erfare og bidra i oppstartsfasen av en spin-off på nært hold. Med et ønske om å øke forståelsen og bevisstheten rundt tematikken spin-off i en norsk kontekst ble grunnlaget for vår avhandling lagt.

1.2 Studiens relevans

I sin strategiplan for innovasjon og innovasjonspolitisk debatt, kalt Drømmeløftet, retter Innovasjon Norge søkelyset mot en større satsning på intraprenørskap, bedre kjent som etablerte bedrifters parallell til entreprenørskap (Innovasjon Norge, 2015). Innovasjon Norge påpeker at intraprenørens innovasjoner ofte ligger så langt utenfor bedriftens kjernevirksomhet at ledelsen velger å gå bort i fra idéene og dermed putter dem i en skuff. I lys av dette argumenterer Innovasjon Norge (2015) for at virksomheter i større grad kan bidra til å hente opp disse idéene, for deretter å realisere dem gjennom etableringer av spin-off-bedrifter.

På bakgrunn av litteraturen og praksis er det interessant å undersøke hva etablerte bedrifter gjør for å tilrettelegge for en økt satsning på spin-off, og hvordan disse bedriftene kan øke sannsynligheten for og lykkes etter de har besluttet å bli en selvstendig enhet. Med utgangspunkt i de mest sentrale faktorene fra Alexander Tübke's (2004) kvantitative forskning på spin-offs, er hensikten å kartlegge hvorvidt faktorene for en vellykket spin-off-prosess kan overføres til den norske næringen gjennom å undersøke faktorenes relevans hos norske vellykkede spin-off-bedrifter. Faktorene avhandlingen tar utgangspunkt i er *utilgjengelige komplementære ressurser i morselskapet, organisasjonsdesign, organisatorisk autonomi før separasjon, relasjon mellom marked, produkt og teknologi, kapasitet til å skape partnerskap og allianser, overføring av erfaring, spin-off-motivasjon, og det regionale forretningsmiljøet*. Ved å studere faktorene hos suksessfulle spin-off-bedrifter kan hver enkelt faktor undersøkes i henhold til hvilken påvirkning og betydning de har hatt på bedriftenes spin-off-avgjørelse og -prosess. Samtidig kan potensielt nye og særegne faktorer kan avdekkes.

Studien er relevant da den presenterer et innblikk i hvordan etableringen og utskillelsen av spin-offs har foregått i to av Norges mest velkjente bedrifter. Resultatene kan først og fremst bidra ved å gi etablerte bedrifter og interne innovasjonsavdelinger et innblikk i suksesshistoriene til to av Norges fremste teknologibaserte spin-off-bedrifter. Videre kan funnene fra avhandlingen identifisere samt bevisstgjøre hvilke faktorer som er viktige for en spin-off-prosess, og hvordan disse faktorene har bidratt til å øke sannsynligheten for en vellykket etablering på utsiden av morselskapet. Gjennom å få en oversikt over hvilke faktorer som utgjør kritiske og sentrale områder kan etablerte bedrifter i større grad tilrettelegge for økt fokus på disse. Videre tilfører avhandlingen også et læringsmoment da andre norske bedrifter, samt casebedriftene kan ta lærdom av andres erfaringer og feilslag, slik at tilsvarende feil kan unngås i fremtidige spin-off-prosjekter. Avslutningsvis vil studien bidra i form av økt forståelse på et område det eksisterer lite forskning på generelt, der resultatene kan utgjøre verdifull og relevant innsikt for norske bedrifter og videre forskning.

1.3 Problemstilling og avgrensning

Studien fokuserer på å identifisere hvilke av Tübke's (2004) mest sentrale suksessfaktorer som kan reflekteres i spin-off-prosessen til norske teknologibaserte spin-off-bedrifter. For å kunne si noe om faktorenes overførbarhet til den norske konteksten, vil avhandlingen forsøke å avdekke faktorenes påvirkning på spin-off-avgjørelsen, samt redegjøre for betydningen de ulike faktorene har hatt for bedriftenes vellykkede spin-off-prosess. Med utgangspunkt i Tübke's (2004) mest sentrale suksessfaktorer for spin-off-bedrifter har følgende problemstilling blitt formulert:

“Hvordan har Tübke's mest sentrale faktorer påvirket teknologibaserte spin-off-bedrifters avgjørelse om å skille seg fra morselskapet, og hvilken betydning har faktorene hatt for en vellykket spin-off-prosess?”

Videre presenteres en avklaring av oppgavens mest sentrale begreper:

Spin-off-prosess: En tredelt prosess som tar for seg *pre spin-off*, *moment of separation* og *post spin-off*. Førstnevnte innebærer å vurdere spin-off-muligheter, som leder til neste steg hvor adskillelsen finner sted. Sistnevnte tar for seg perioden etter separasjonen, og varer frem til det ikke lenger er avtaler eller relasjoner mellom morselskapet og spin-off (Tübke, 2004, s. 21).

Spin-off-avgjørelse: En avgjørelse eller beslutning om å skille spin-off-virksomheten ut av morselskapet, for deretter å etablere det som en selvstendig bedrift. Avgjørelsen finner sted i den første fasen av spin-off-prosessen (Tübke, 2004, s. 21).

Morselskap: Morselskap referer til bedriften som spin-off-virksomheten spinner ut av.

Venturing-aktiviteter: Innebærer flere metoder for å skape, legge til eller investere i nye foretak og forretninger internt eller eksternt (Kuratko et al., 2011, s. 86).

Avgrensning

Spin-off begrepet anses som et relativt vidt og tvetydig begrep da det ikke er enighet om en felles definisjon. Samtidig blir fenomenet ofte forvekslet med lignende begreper. Basert på dette avgrenses begrepet i denne oppgaven til å omhandle etableringen av en ny bedrift, som har blitt til gjennom *venturing-aktivitetene* til en organisasjon (Lindholm Dahlstrand & Wallin, 2007, s. 100) Videre tar studiens problemstilling utgangspunkt i en tidligere kvantitativ forskning, der det blir redegjort for det Tübke (2004) kaller 21 suksessfaktorer. Samtlige faktorer trigger spin-off-avgjørelsen, -prosessen eller begge, hvorav faktorene som påvirker spin-off-prosessen bidrar til å øke sannsynligheten for suksess etter at bedriften har blitt en selvstendig enhet (Moncada et al., 1999; Tübke, 2004). Faktorene er fordelt på seks overordnede kategorier, som i sin helhet utgjør rammeverket til Tübke's (2004) studie.

Grunnet begrensninger i tid og ressurser, samt et stort antall faktorer, er 21 faktorer blitt avgrenset til de åtte faktorene som viste seg å være mest signifikante fra Tübke's (2004) forskning. Det ble bevisst valgt ut én eller flere sentrale faktorer innenfor hver av de seks overordnede kategoriene, med den hensikt å skape et helhetlig bilde av spin-off-prosessen (ref. figur 2). Oppgaven beskriver faktorenes betydning for to norske teknologibaserte spin-off-bedrifter som har oppnådd stor suksess, hvor det blir sett på faktorenes relevans i henhold til spin-off-prosessen og -avgjørelsen om å skille seg fra morselskapet. Med et ønske om å se hvorvidt faktorene kan overføres til en norsk kontekst tar avhandlingen sikte på å gi et klart bilde av hvilke faktorer som har vært sentrale, hvilke erfaringer casebedriftene har gjort, og deres *lessons learned*.

1.4 Oppgavens struktur

I dette kapittelet har nysgjerrigheten og interessen knyttet til studiens dagsaktuelle tema blitt belyst, samtidig som oppgavens relevans har blitt beskrevet og underbygget i forskning. I

kapittel 2 redegjøres det for det teoretiske rammeverket som undersøkelsen baserer seg på. Deretter blir informasjon i henhold til gjennomføring, metode og intervju presentert i kapittel 3, som også inkluderer en oversikt over informantene og en beskrivelse av casebedriftene. Videre blir de kvalitative funnene analysert og drøftet i lys av relevant litteratur i kapittel 4, før undersøkelsens resultater, den endelige konklusjonen og implikasjoner blir presentert i kapittel 5. Gjennom å lese oppgaven vil du få innsikt i hvilke av suksessfaktorene som har vært relevante i etableringen av Finn og Vipps, hvilken betydning de ulike faktorene har hatt for bedriftene og hvilke nyttige erfaringer som har blitt gjort for fremtidig innovasjonsarbeid.

2.0 TEORETISK RAMMEVERK

Teorikapittelet er delt inn i tre deler, der kapittel 2.1 setter rammen for oppgaven ved å redegjøre for begrepene entreprenørskap, corporate entrepreneurship og corporate venturing. Deretter snevres fokuset inn og studien fordyper seg i teorien tilknyttet spin-off-begrepet i kapittel 2.2. Her presenteres generell informasjon vedrørende spin-off, hvilke effekter etableringen av slike bedrifter kan medføre, samt de forskjellige fasene som inngår i en spin-off-prosess. Avslutningsvis belyses alle suksessfaktorene beskrevet i studien til Tübke (2004) i kapittel 2.3, etterfulgt av en fordypning og en oversikt av de åtte mest sentrale faktorene som utgjør avhandlingens hovedgrunnlag. Summen av kapittelets tre deler har til hensikt å forme et helhetlig bilde av fenomenet spin-off, som sammen med metodekapittelet danner utgangspunktet for analyse, drøfting og konklusjon.

2.1 Entreprenørskap

Entreprenørskap som begrep har blitt anvendt og forsket på i godt over 200 år innen fagdisipliner som økonomi, sosiologi og psykologi. Som følge av dette har det blitt utviklet flere ulike definisjoner som har skapt uenigheter over hva begrepet faktisk betyr. På samme måte eksisterer det ulike oppfatninger om hvem som faktisk er entreprenører, hvordan en entreprenøriell virksomhet ser ut, og hvilke aktiviteter som tilsvarer entreprenøriell atferd (Kuratko et al., 2011, s. 9; Løwe Nielsen, Klyver, Rostgaard Evald & Bager, 2012, s. 3).

Ifølge Tidd og Bessant (2016, s. 8) kan entreprenørskap defineres som en menneskelig karakteristikk som mikser struktur med lidenskap, planlegging med visjon, redskaper med evnen til å bruke de, strategi med kompetanse til å utføre dem og visdom med tilbøyelighet til å ta risiko. På en annen måte uttaler Kuratko et al. (2011, s. 9) at entreprenørskap handler om å skape organisasjoner, endringer, innovasjon og verdier. Mer detaljert refererer Stevenson og Jarillo-Mossi (1986, s. 10) til entreprenørskap som en prosess der verdiskapning foregår gjennom en unik kombinasjon av ressurser som har til hensikt å utnytte en mulighet. Av de ulike definisjonene som eksisterer argumenteres det for om ikke sistnevnte definisjon er den eneste som har vært i stand til å fange essensen av entreprenørskap. En undersøkelse av nøkkelord i forskjellige definisjoner av entreprenørskap (Morris et al., 1994, sitert i Kuratko et al., 2011, s. 9) har bidratt ytterligere til å bygge opp under nettopp denne definisjon. Studien konkluderer med at de vanligste begrepene for entreprenørskap inkluderer mye av kjernen i Stevenson og Jarillo-Mossi's (1986) definisjon, deriblant oppstart av en ny bedrift,

verdiskaping, innovasjon, nye kombinasjoner av ressurser, risikotaking, utnyttelse av muligheter og anskaffelse av nødvendige ressurser.

Videre mener Kuratko et al. (2011, s. 9) at entreprenørskap kan brytes ned i fire nøkkelementer. Først og fremst involverer entreprenørskap en prosess, hvilket betyr at den deles inn i trinn eller steg, den kan håndteres og den er pågående. Og fordi entreprenørskap er en prosess kan den også anvendes i enhver organisatorisk kontekst. Neste nøkkelement omhandler verdiskaping, da entreprenøren skaper verdi der det fra tidligere ikke eksisterte noe, eksempelvis i et spesifikt marked eller internt i en organisasjon. Tredje element refererer til entreprenørens evne til å kombinere ressurser på en unik måte, hvilket representerer måten entreprenøren skaper verdi og differensierer sitt markedstilbud på. Fjerde og siste element forklarer at entreprenørskap innebærer en mulighetsdrevet atferd hvor det ikke tas hensyn til hvilke ressurser som kontrolleres i jakten på muligheter (Stevenson et al., 2006, sitert i Kuratko et al., 2011, s. 10). Avslutningsvis påpekes det at evnen til å gjenkjenne, evaluere, prioritere og omsette nye muligheter til levedyktige forretningskonsepter utgjør kjernen i en entreprenøriell prosess.

2.1.1 Corporate entrepreneurship og corporate venturing

Entreprenørskap i etablerte bedrifter, corporate entrepreneurship på engelsk, er et begrep som henviser til entreprenøriell aktivitet og oppførsel i store og mellomstore bedrifter. I korte trekk omhandler corporate entrepreneurship utviklingen av en bedrift hvor innovasjon eller ønsket om å innovere ligger sentralt. Videre kan corporate entrepreneurship innebære utviklingen av nye produkter eller tjenester, prosesser, administrative systemer eller programmer for å øke kompetanse, selvstendighet og kreativitet hos en bedrifts ansatte (Kuratko et al., 2011, s. 11-12). I sin helhet har entreprenørskap i etablerte bedrifter stor grad av fokus på å styrke selskapets evne til å anskaffe samt handle på innovative ferdigheter og kapabiliteter. Forklart på en annen måte handler corporate entrepreneurship i praksis om hvordan etablerte bedrifter finner nye forretningsmuligheter og hvordan de kontinuerlig fornyer seg selv (Kuratko et al., 2011, s. 11-12).

Som et resultat av begrepets brede betydning blir corporate entrepreneurship og dets praksis ofte forvekslet med lignende konsepter. Eksempelvis blir corporate entrepreneurship stadig forvekslet med begreper som corporate venture capital og etableringen av spin-off-bedrifter. Førstnevnte omhandler hovedsakelig finansielle investeringer i eksterne selskap. Årsaken til at begrepene ofte brukes om hverandre skyldes at begge konseptene i stor grad involverer

store finansielle investeringer. Corporate entrepreneurship benytter seg av selskapets interne ressurser og et internt team som leder og styrer prosjektet. Entreprenørskap i en etablert bedrift er heller ikke det samme som spin-off, ettersom spin-off-bedrifter ikke krever kontinuerlig og langsiktig utnyttelse av moderselskapets ressurser og forretningsaktiviteter for å oppnå et større potensial (Wolcott & Lippitz, 2007, s. 75). Videre blir corporate entrepreneurship ofte omtalt som organizational entrepreneurship, intraprenørskap, og corporate venturing (Kuratko et al., 2011, s. 11). Alle disse begrepene har en betydning for entreprenørskap i etablerte bedrifter, men de benyttes gjerne på forskjellige måter. Organizational entrepreneurship og intraprenørskap er prosjekter som blir startet for å gjøre en forbedring i selskapet, med den hensikt å løse et aktivt problem eller for å være proaktive mot et kommende problem.

Entreprenørskap manifesterer seg i selskaper gjennom corporate venturing eller strategisk entreprenørskap. En corporate venture tilnærming innebærer å skape samt legge til nye forretninger til selskapet. Dette kan gjøres gjennom tre implementeringsmodeller, internal corporate venturing, cooperative corporate venturing, og external corporate venturing. Strategisk entreprenørskap består av en rekke storskala innovasjon som tas inn i selskapets drift i søken etter kontinuerlige og varende konkurransefortrinn. Disse innovasjonene kan skape nye foretak for selskapet, men det er ikke målet ved prosjektets oppstart for øvrig (Kuratko et al., 2011, s. 85).

Corporate venturing inkluderer flere metoder å skape, legge til eller investere i nye foretak og forretninger (Kuratko et al., 2011, s. 86). Med intern corporate venturing blir nye foretak opprettet, drevet og eid av selskapet. Det er typisk at slike foretak ligger innenfor morselskapets struktur, men de kan være lokalisert utenfor bedriften og opererer som semi-autonome enheter. Cooperative corporate venturing, også omtalt som joint corporate venture, er opprettelsen av nye foretak i samarbeid med én eller flere eksterne aktører. Slike selskaper ligger utenfor eierens strukturer og opplever stor grad av autonomi. Ekstern corporate venturing er foretak som etableres av aktører uten en særlig tilknytning til et selskap, hvor selskapet investerer eller kjøper det nye foretaket. Disse foretakene er som regel svært unge eller i en tidlig vekstfase (Kuratko et al., 2011, s. 86). Corporate venturing er etableringen av helt nye foretak i en allerede eksisterende bedrift. Når et selskap søker en ny type kunde og selger produkter eller tjenester som ikke har blitt benyttet tidligere kan vi anta at selskapet er på jakt etter nye måter å skape verdi på (Kuratko et al., 2011, s. 87).

Det er flere årsaker for hvorfor bedrifter velger å opprette nye foretak internt i selskapet. En tydelig forståelse av motiver blir betraktet som en kritisk faktor for å kunne lede det nye foretaket på en effektiv måte. Videre kan det også oppleves som problematisk å vurdere hvorvidt et ventureprosjekt lykkes eller mislykkes med mindre ledelsen har satt klare mål for hva de vil oppnå gjennom prosjektet. Det blir derfor ansett som viktig at selskapene lager kontrollsystemer og måter de kan evaluere prosjektet på (Kuratko et al., 2011, s. 88). Tidd og Taurins (sitert i Kuratko et al., 2011, s. 88-89) konkluderte etter en studie utført på 60 slike prosjekter at det er to sett med motiver som driver praksis av intern corporate venturing; *utnyttelse* og *læring*. Førstnevnte omhandler eksisterende kompetanse i selskapet gjennom nye produkter eller markeder, og læring innebærer ervervelsen av nye kunnskaper og ferdigheter som gir verdi til eksisterende produkter og markeder (Kuratko et al., 2011, s. 88-89).

Gjennom utnyttelse ønsker selskapet å anvende ressurser som ikke benyttes riktig, få større verdi fra eksisterende ressurser, legge konkurransedyktig press på interne leverandører, spre risiko og kostnader knyttet til produktutvikling, og avhende aktiviteter som ikke er kritiske for selskapets daglige drift. Videre handler læring om at selskapet ønsker å lære om corporate venturing prosessen, utvikle nye kompetanser, og forsterke ledere som kan gjennomføre slike prosjekter i fremtiden (Kuratko et al., 2011, s. 89). Dersom motivene bak prosjektet er tydelig definerte og forstått, er det enklere å avgjøre om det var vellykket eller mislykket. Det sier også noe om selskapet, og hva slags tiltak de er villige til å implementere for å styrke sin posisjon i næringslivet.

2.2 Spin-offs

En spin-off ansees som et velkjent fenomen i dagens forretningsverden, og har med tiden opplevd økt interesse fra blant annet forskere, forretningsfolk og politikere. Også EU har vist sin økende interesse for spin-off som en praksis for økonomisk utvikling, hvilket skyldes betraktningen av fenomenet som en viktig og underutnyttet kilde til etablering av bedrifter og innovasjon (Moncada et al., 1999, s. 1; Tübke, 2004, s. 1).

Men hva er egentlig en spin-off? Ifølge Åsa Lindholm Dahlstrand's (sitert i Moncada et al., 1999, s. 1) forskning på teknologibaserte spin-offs har det kommet frem at den nåværende informasjonen som eksisterer innen tematikken i stor grad er begrenset og heterogen. Videre redegjør en rekke studier relatert til fenomenet for et bredt spekter av ulike definisjoner, hvilket har resultert i forvirring og mangel på en felles definisjon (Tübke, 2004, s. 3). Som følge av dette er det derfor viktig å merke seg hva som ikke er en spin-off, nemlig spin-out, et

begrep som ofte forveksles med fenomenet. Spin-out er forskjellig fra spin-off i den forstand at førstnevnte vanligvis etableres som en selvstendig bedrift i tidlig fase, som i tillegg er uavhengig av morselskapets kontinuerlige ressursflyt for å realisere forretningsidéen (Meland & Iakovleva, 2017).

Når det er sagt kan spin-off på et overordnet nivå referere til etableringen av et selskap som er basert på en idé, men som er utviklet i en annen sammenheng enn morselskapet eller gjennom morselskapets *venturing-aktiviteter* (Moncada et al., 1999, s. 1; Lindholm Dahlstrand & Wallin, 2007, s. 100). Tübke (2004, s. 22) henviser til spin-off som oppdelingen av et eksisterende selskap i to, der resultatet er et morselskap og en selvstendig spin-off-bedrift. I dette tilfellet utgjør spin-off-enheten grunnlaget for den videre driften av det som ofte ansees som en ny økonomisk aktivitet. Sagt på en annen måte refererer Andersson og Klepper (2013, s. 4) til spin-off som en ny bedrift, der majoriteten av medarbeiderne tidligere har jobbet i morselskapet. Meland og Iakovleva (2017) velger i sin definisjon å dra paralleller til Wolcott og Lippitz' (2007) definisjon av corporate entrepreneurship, og ser dermed på spin-off som en prosess som blir ledet av et team i en etablert organisasjon. Dette teamet avdekker, etablerer og fremmer en ny bedrift som ofte er ulikt morselskapet, og som er i stand til å utnytte morselskapets fordeler og ressurser for å oppnå suksess.

Spin-offs ansees som en hyppig og relativt vellykket måte for etablering av nye virksomheter. Ifølge Moncada et al. (1999, s. 3) er spin-offs en viktig aktivitet for opprettholdelse og forbedring av den europeiske industris konkurranseevne. Samtidig spiller fenomenet en sentral rolle som kilde til ansettelsesvekst, i tillegg til å være viktig for regionale økonomier i henhold til å skape vekstmuligheter. På samme måte som Moncada et al. (1999) referer også Meland og Iakovleva (2017) til fenomenets antatt høyere ansettelses- og overlevelseshastighet som en viktig faktor for fenomenets internasjonale anerkjennelse som en vellykket form for entreprenørskap. Til tross for at fenomenet har fått liten oppmerksomhet fra norske politikere, har etableringen av norske spin-offs vist seg å være en vellykket form for entreprenørskap (Meland & Iakovleva, 2017).

For ytterligere forståelse av fenomenet blir det i litteraturen til Moncada et al. (1999) og Tübke (2004, 197-198) redegjort for to hovedtyper spin-offs:

- **Restruktureringsdrevne spin-offs** er dannet basert på morselskapets initiativ med den hensikt å øke cash-flow for å støtte den strategiske restruktureringsprosessen.

- **Entreprenørielle spin-offs** er et resultat av en spin-off-entreprenørs etablering av et nytt selskap, der vedkommende tar utgangspunkt i kritisk kunnskap som han/hun har blitt tilegnet i løpet av sine tidligere profesjonelle erfaringer, hvilket har gjort vedkommende i stand til å utnytte ubenyttede potensialer (Tübke, 2004, s. 197).

2.2.1 Effekter av spin-offs

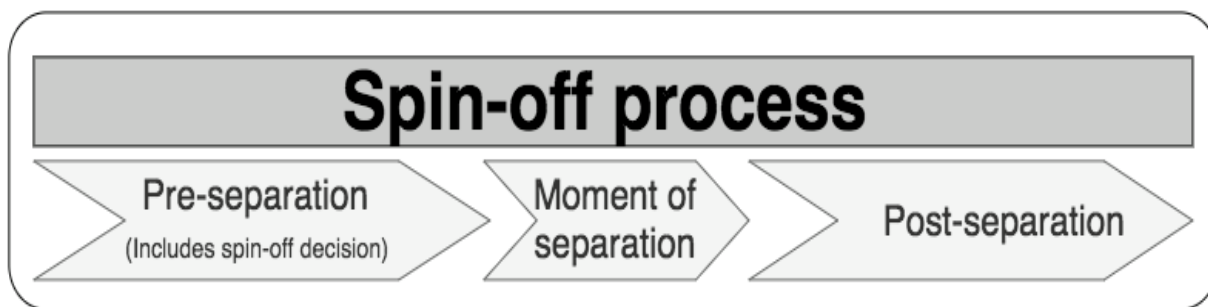
Ifølge litteraturen kan etableringen av spin-offs medføre en rekke positive effekter overfor omgivelsene de eksisterer i. Moncada et al. (1999, 119) refererer til en svensk studie, som redegjør for at entreprenørielle spin-offs med opprinnelse fra teknologibaserte bedrifter har en sentral rolle i henhold til kommersialiseringen av nye teknologier, hvilket betyr at de fremmer innovasjon. Videre blir spin-offs ansett som en driver for tjenestesektoren som leder an skiftet mot en mer tjenesteorientert økonomi (Tübke, 2004, s. 20).

Som tidligere nevnt har også spin-offs en viktig og påvirkende effekt på konkurranseevne, sysselsetting og regionale økonomiske strukturer. Ifølge Tübke (2004, s. 20) blir tilsvarende funn avdekket av en europeisk studie som undersøkte effektene av spin-offs. Studien konkluderer med at fenomenet har en positiv effekt, både direkte og indirekte, på nettopp sysselsetting og konkurranseevne. Effekten på sysselsetting skyldes i stor grad en lav feilprosent, hvilket har en direkte effekt på økt ansettelse da bedriften skaper stabile arbeidsplasser på sikt (Moncada et al., 1999, s. 118). Videre påpeker Lampel, Mintzberg, Quinn og Ghoshal (2014, s. 194-195) at spin-off-bedrifter ofte har et smalt strategisk fokus, hvilket resulterer i en tydeligere verdi overfor analytikere og investorer. I tillegg kan det som følge av at bedriftenes forretningsmodeller er enklere å forstå, resultere i økt markedsverdi for både morselskap og spin-off.

Totalt sett betraktes spin-offs som en viktig form for entreprenørskap da det frigjør entreprenørielt potensial. Først og fremst gjennom utviklingen av nye og dynamiske bedrifter, men også fordi fenomenet bidrar til å utvikle smidige, mer fokuserte og mer konkurransedyktige morselskaper (Tübke, 2004, s. 20).

2.2.2 Spin-off-prosessen

For å få bedre forståelse for spin-off-prosessen har Tübke (2004, s. 21) delt prosessen i tre faser. Disse fasene lager en struktur som forklarer prosessen over tid. Prosessen er delt inn i; *pre-separation, moment of separation, og post-separation*.



Figur 1: Illustrasjon av spin-off-prosessen (Inspirert av Tübke, 2004, s. 21)

Pre-separation fasen starter ved de første tankene og evalueringene rundt spin-off-mulighetene. Spin-off-avgjørelsen inntreffer som en del av denne fasen, og leder deretter til neste fase (Tübke, 2004, s. 21). Moment of separation er det øyeblikket spin-off selskapet skiller seg fra morselskapet (Tübke, 2004, s. 21). Det er vanskelig å fastsette et bestemt tidspunkt for adskillelsen mellom morselskap og spin-off, og det er flere faktorer som kan fremkalle denne adskillelsen. Basert på litteraturen kan det være flere årsaker som ligger til grunn bak ønsket om å separere seg fra morselskapet. Blant faktorene som presenteres av Tübke (2004) blir det uttrykt at samtlige kan være en stor pådriver for en spin-off-avgjørelse. I denne avhandlingen er fem av faktorene som skal utforskes knyttet til spin-off avgjørelse. Sammen med faktorer som kan fremkalle en avgjørelse om å skille seg fra morselskapet, blir det også presentert en tabell som belyser motiver for en spin-off avgjørelse. Tabellen presenterer 12 motiver og disse motivene rangeres etter viktighet. Strategisk restrukturering, kunder og systematisk analyse av selskapet og miljøet er motivene som har høyest viktighet og skåres som gjennomsnittlig. De resterende motivene ble enten skåret til under gjennomsnitt, lav eller svært lav viktighet (Tübke, 2004, s. 133).

Post-separation omfatter tiden etter adskillelsen fra morselskapet. I denne fasen har spin-off selskapet endelig fått den operasjonelle friheten de ønsker. Det er fokus på vekst, og å knytte nettverk i næringslivet. For denne fasen presenterer Tübke (2004) også en rekke faktorer som kan ha stor innflytelse på fremtidig vekst og, hvordan spin-off-bedriften kan gå frem for å oppnå målsetninger. Faktorer som *kapasitet til å skape partnerskap og allianser*, og *overføring av erfaring*, viser til sentrale elementer som kan bidra til at spin-off-bedriften lykkes.

2.3 Faktorer som påvirker spin-off-avgjørelsen og -prosessen

I dette kapitlet skal faktorene til Tübke (2004) utforskes, først presenteres en tabell med alle faktorene. Deretter følger et rammeverk over de faktorene som er påvist til å være de mest signifikante. Disse faktorene utgjør forskningsområdet til denne avhandlingen, og de skal derfor utforskes i kapitlet som følger. Her vil faktoren først presenteres med hjelp av litteratur som Tübke (2004) presenterer, samt trekke inn relevante konklusjoner om faktorene.

Kategori	Faktor	Beskrivelse
Faktorer knyttet til forretningsaktivitet	Bedriftsstørrelse	Bedriftens spin-off-frekvens er relatert til morselskapets størrelse.
	Aktivitetssektoren	Karakteristikkene til aktivitetssektoren angir betingelsene for at en spin-off er en mer gunstig måte å etablere seg enn andre.
	Beskyttelse av spin-off-virksomheten	Beskyttelse av spin-off-bedriftens forretning og ressurser er kritisk for overlevelsen til selskapet.
	<i>Innovativeness</i> av spin-off-bedriftens kjernekompetanse	Høy innovasjonsgrad av foretakets kjernekompetanser kan hjelpe bedriften å oppnå, samt beholde konkurransefordeler.
	Utilgjengelige komplementære ressurser i morselskapet	Innovativ kunnskap må suppleres med andre evner eller ressurser for å komme gjennom en suksessfull kommersialisering. Manglende komplementære ressurser kan presse frem en spin-off-avgjørelse.
	R&D intensitet	R&D intensitet påvirker spin-off-aktivitet. Spesielt i teknologi- og kunnskapsbasert business.
	Bruken av business intelligence	Business intelligence implementerer en systematisk informasjonskultur som samler, behandler og diffunderer riktig informasjon til rett person til rett tid for å kunne ta en riktig beslutning.
Faktorer knyttet til organisering og styring	Organisasjonsdesign	Organisasjonsdesignet til spin-off-bedriften kan tilpasses etter behovene til teknologi og markeder, noe som positivt påvirker suksess.
	Tilbakevending av eierskap og kontroll	Gjenvinningen av eierskap og kontroll er en drivkraft for spin-off-suksess.

	Organisatorisk autonomi før separasjon	Høy grad av organisatorisk autonomi før en atskillelse fra morselskapet har potensielt store nytte for post-separasjons suksess.
Faktorer knyttet til forhold og støtte	Relasjon mellom marked, produkt, og teknologi	Manglende relasjon fostrer en potensiell spin-off-avgjørelse.
	Morselskapets holdning til entreprenørskap	Hvis morselskapet ikke promoterer, og er motvillig til å akseptere entreprenørielle initiativer og holdninger øker sjansen for en entreprenøriell spin-off.
	Aktiv spin-off-policy i morselskapet	Det er uvisst om en aktiv og positiv spin-off-policy hos morselskapet har effekt og er gunstig for spin-off-suksess.
	Informasjonsasymmetrier mellom morselskap og spin-off	Uenigheter mellom morselskapet og spin-off om drift av foretaket kan relateres med en sannsynlighet for å ta en spin-off-avgjørelse.
	Samarbeid med morselskap etter separasjon	Det er tvetydig relasjon mellom morselskapet og spin-off-samarbeid og suksess.
	Kapasitet til å skape partnerskap og allianser med en rekke aktører	Suksessfulle spin-offs skiller seg fra andre selskaper ved hjelp av dere evne til å skape partnerskap med en rekke aktører.
Overføringsfaktor	Overføring av erfaring	En overføring av tidligere arbeidserfaring i en leder stilling har positiv innflytelse på suksessen til selskapet.
Faktorer knyttet til motivasjon	Spin-off-motivasjon	Motivasjonen bak en spin-off avgjørelse har store implikasjoner på suksessperspektivet til spin-off-bedriften.
	Kundedeltakelse	Kundenes deltakelse i spin-off-prosessen kan øke suksesspotensiale til et nyetablert selskap.
Faktorer fra forretningsmiljøet	Det regionale forretningsmiljøet	Det endrende regionale forretningsmiljøet påvirker suksessen til en spin-off-prosess.
	Det regulatoriske og juridiske rammeverket	Det regulatoriske og juridiske rammeverket kan påvirke suksessen til en spin-off-prosess.

Tabell 1: Oversikt over alle suksessfaktorer fra Tübke's (2004, s. 50-53) studie.

Rammeverket under illustrerer de åtte mest sentrale faktorene som utgjør studiens utgangspunkt. Spin-off-prosessen danner rammeverkets sentrum, omringet av faktorene den blir påvirket av. De lysegrå sekskantene rundt prosessen har til hensikt å illustrere de ulike

faktorenes overordnede kategorier. Videre er faktoren markert i oransje kun relevant for spin-off-avgjørelsen, og de markert i blå kun for spin-off-prosessen. Figurene i lilla utgjør da faktorene som påvirker både spin-off-avgjørelsen og prosessen.



Figur 2: Egendefinert rammeverk - Suksessfaktorer for spin-offs.

2.3.1 Faktor knyttet til forretningsaktivitet

(i) Utilgjengelige komplementære ressurser i morselskapet

I mange tilfeller må innovasjonskunnskap suppleres med andre evner eller ressurser for å oppnå vellykket kommersialisering. Ifølge Tübke (2004, s. 31) vil ikke disse såkalte komplementære ressursene utgjøre kjernekompetansen av innovasjonen, men de er nødvendige for å lykkes i markedet. Komplementære ressurser kan i dette tilfellet være nødvendige tjenester som eksempelvis salgsstøtte og markedsføring, eller det kan være mestring eller forståelse av konkurransedyktige teknologier. Videre understrekes viktigheten av kombinasjonen mellom komplementære ressurser og en bedrifts kjerneprodukter da det utgjør

et selskaps konkurransefortrinn (Tübke, 2004, s. 31). Eksempelvis kan en spin-off ha utviklet et kommersielt levedyktig produkt, men morselskapet gir ikke bedriften tilgang til de komplementære ressursene som er nødvendige for kommersialisering. Basert på dette viser tidligere forskning at begrenset tilgang til denne typen ressurser kan forhindre utviklingen av kompetansen som er nødvendig for å ta en markedsposisjon, og dermed øke sannsynligheten for at spin-off-bedriften skiller seg fra morselskapet (Parhankangas, 1999, s. 178; Tübke, 2004, s. 31). Sagt på en annen måte, dersom et potensielt spin-off-prosjekt ser muligheten til å utvikle et kjerneprodukt, og morselskapet ikke har mulighet til å bidra med kommersiell støtte, er sannsynligheten stor for at spin-off-bedriften spinner ut av morselskapet for å finne de nødvendige ressursene på utsiden.

Videre påpeker Arciani et al. (sitert i Tübke, 2004, s. 32) at de komplementære ressursene primært omfatter markedsførings- og kommersialiseringsaktiviteter, og færre knyttet til teknologi. Hvis en spin-off utnytter et produkt som allerede har vært klart for markedet, eller som allerede var i markedet ved separasjon, samtidig som spin-off-bedriften samarbeider med morselskapet i henhold til kommersialisering og utnyttelse av ressursene, kan det antas at disse komplementære ressursene ikke var utslagsgivende for spin-off-avgjørelsen (Tübke, 2004, s. 32).

2.3.2 Faktorer knyttet til organisering og styring

(i) Organisasjonsdesign

En stadig sterkere global konkurranse, kortere innovasjonssykluser og økte verdier tilknyttet informasjonsutveksling tvinger etablerte bedrifter til å fokusere på fleksibilitet og organisasjonsdesign i deres kjerneprosesser. Tatt disse forholdene i betraktning redegjøres det for at spin-offs kan oppnå et konkurransefortrinn ved å implementere en mindre, men samtidig mer fleksibel, spesialisert og teknologisk avansert struktur sammenlignet med morselskapet (Tübke, 2004, s. 33). Dette underbygges av Moncada et al. (1999, s. 102) som påpeker at en videreføring av morselskapets kultur, vaner og regler over til spin-off-bedriften blir ansett som en negativ faktor for suksessen til spin-off-prosessen. Ifølge Warrick (2017, s. 403) har kultur en signifikant innflytelse på hvordan ting blir gjort og hva som pågår i organisasjonen. Videre påvirker kulturen hvordan ansatte og kunder erfarer bedriften, samt konkurransefortrinnet eller ulempene ved organisasjonen. Følgelig sier Warrick (2017, s. 403) at kulturer vil utvikle seg internt i bedrifter uavhengig av om ledelsen planlegger eller lar det skje naturlig. Ved en naturlig utforming av kulturer begår ledelsen et risikofylt sjansespill som kan medføre negative effekter i forhold til oppnådde resultater.

Samtidig som det ovennevnte belyser hvorfor spin-off-bedriftens organisatoriske struktur er mer fordelaktig sammenlignet med morselskapets, er spin-off-bedriftens konfigurasjon også ulik med tanke på kjennetegnene av sammenliknbare selskaper i tilsvarende bransje. Spin-off-bedrifter integrerer sin tidligere erfaring på en slik måte at følgende fordeler oppstår i motsetning til andre bedrifter i samme bransje.

- **Operasjonelle kompetanser** har direkte relasjon til tidligere erfaringer. Resultatet er en mer effektiv konfigurasjon av spin-off-bedriften, som anvender en mer strømlinjeformet og fokusert organisasjon med høyere grad av operativ produktivitet.
- **Innovative kompetanser** tar utgangspunkt i tidligere tilegnet innovasjonserfaring, hvilket har resultert i en mer innovativ atferd. På den ene siden fører dette til ytterligere ressurser fordelt til innovasjonsprosjekter, men på den andre siden skaper dette et fokus kun på produktinnovasjon.
- **Ledelserfaring** hjelper Spin-Off-bedriften å oppnå fortjeneste basert på en høyere tendens av spesialisering og produktinnovasjon. Spin-off-bedriften er i stand til å utnytte produktivetsfordeler som følge av en bedre ledelse knyttet til utnyttelsen av egne teknologiske porteføljer og den raske fornyelsen av teknologiske ressurser (Tübke, 2004, s. 33).

Basert på fordelene tyder det på at spin-off-bedriftens organisatoriske struktur blir positivt påvirket av de ferdighetene og kunnskapene som er arvet av morselskapet, hvilket har resultert i flere konkurransefortrinn sammenlignet med både morselskapet og lignende bedrifter (Tübke, 2004, s. 33-34).

(ii) Organisatorisk autonomi før separasjon

Før en atskillelse er spin-off-selskapet en del av mororganisasjonen. Hvordan spin-off-selskapet får operere, samt posisjonen de opptar er en del av morselskapets strategi. En begrenset organisasjon skaper ikke plass for utvikling av entreprenørielle aktiviteter. Og det er denne mangelen på autonomi som er et viktig motiv for en spin-off-avgjørelse. Flere og flere selskaper skjønner faren ved å ikke gi avdelinger og ansatte plass til utviklingen av entreprenørskap innad i organisasjonen (Tübke, 2004, s. 46-47).

Gjennom entreprenørielle og innovative initiativer kan etablerte bedrifter blant annet engasjere ansatte til å tenke kreativt, jobbe selvstendig og forme potensielle ledere. Ansatte

har mye first-hand erfaring og kunnskap om organisasjonen som kan brukes for å kontinuerlig utvikle bedriften (Amundsen, Aasen, Gressgård, & Hansen, 2011). Hvis organisasjonen tillater ansatte organisatorisk frihet og autonomi kan følgende fordeler oppnås:

- Spin-off-selskapet kan definere sin egen strategi, fordi deres frihet, lønnsomhet og effektivitet er synlig for alle.
- Spin-off-bedriften kan utvikle og utnytte sine egne innovasjoner, produkter og markeder.
- Den ervervede entreprenørielle erfaringen kan øke lønnsomheten av datterselskapets eksisterende ressurser og eiendeler (Tübke, 2004, s. 47).

Fra dette kan vi tolke at spin-off-entreprenører som har fått tildelt organisatorisk frihet og autonomi, potensielt er mer tilbøyelige til å ta en avgjørelse om å skille seg fra morselskapet. I tillegg medfører dette at spin-off-bedriften har større sannsynlighet for å lykkes (Tübke, 2004, s. 47). Ifølge resultatene til Tübke (2004, s. 191-192) har ikke organisatorisk autonomi før separasjon innvirkning på spin-off frekvensen, men forholdene til spin-off-prosessen. Entreprenørielle prosesser fremstår fra morselskaper som fostrer konkurranse innad i deres egen organisasjon. I blandede og restrukturerings baserte prosesser har morselskapet stor innflytelse på spin-off selskapets organisasjon og strategi før de spinner ut selskapet. Høy grad av organisatorisk autonomi er fordelaktig både for morselskap og spin-off.

2.3.3 Faktorer knyttet til forhold og støtte

(i) Relasjon mellom marked, produkt og teknologi

Relasjon, eller sammenheng mellom marked, produkt og teknologi referer til bestemte forbindelser og synergier som oppstår som følge av likheter mellom morselskap og spin-off. Ifølge Tübke (2004, s. 35) kan relasjon defineres som delte ressurser på ulike punkter i verdikjeden, samt tilstedeværelsen av liknende aktiviteter mellom spin-off og morselskapet. Videre påpekes det at forskjeller, eller en manglende relasjon mellom bedriftene, kan utgjøre grunnlaget for en spin-off-avgjørelse.

I forbindelse med dette har Lindholm (1994, s. 228) tatt utgangspunkt i Rumelt's (1974) definisjon av relasjoner mellom forretningene av et diversifisert selskap og utviklet tre dimensjoner som ser på relasjoner mellom spin-off og morselskapet. Dimensjonene tar for seg relasjonen mellom marked, produkt og teknologi. Markedsrelasjonen fokuserer på om morselskapet og spin-off deler like markeder eller distribusjonssystemer. Relasjonen mellom

produkt handler om den grad morselskap og spin-off er basert rundt tilsvarende produkter. Sammenhengen i teknologi ser på hvorvidt spin-off og morselskapet benytter seg av de samme teknologiene knyttet til produksjon og prosess (Tübke, 2004, s. 35). Dersom man vurderer dimensjonene enkeltvis er det ikke sikkert at manglende relasjon i en dimensjon kan indusere en spin-off-avgjørelse. Derimot, hvis det eksisterer manglende relasjon innen alle dimensjoner bidrar det til å gjøre en avgjørelse om å skille seg fra morselskapet lettere.

Aktuelle relasjoner kan skape synergier, hvilket betyr at den kombinerte verdien av de relaterte produktene er større enn den individuelle verdien til de bestemte produktene. Ulikheter knyttet til markedsrelasjonen angir en mangel av markedsenergi mellom morselskap og spin-off. Mangel på sammenheng i produktrelasjon er et resultat av manglende produktsynergier, og forskjeller i teknologirelasjon er knyttet til lite synergi mellom produktet og teknologien anvendt i prosessen. Synergier og relasjoner er ofte forbundet med corporate strategi og handler derfor hovedsakelig om spin-off-beslutningen (Tübke, 2004, s. 35).

(ii) Kapasitet til å skape partnerskap og allianser

Hovedårsaken bak suksessen til entreprenørielle spin-offs ligger i deres kapasitet til å danne allianser og partnerskap med ulike aktører. Dette er basert på forskningen til Mustar (1998, s. 218), som gjennomførte en analyse av entreprenørielle spin-offs med de høyeste vekstratene. Dette gjelder spesielt for entreprenørielle spin-off-bedrifter som må skape organisasjonen, produktet og markedet samtidig, hvor det er nødvendig at bedriften er integrert i et nettverk der forholdene er både formelle og uformelle (Tübke, 2004, s. 40). Slike forhold kan bestå av *finansielle partnerskap, teknologi- og innovasjonspartnerskap og internasjonale nettverk*:

- Finansielle partnerskap kan stille med finansiering til nye foretak.
- Teknologi og innovasjonspartnerskap kan samle selskapet, leverandører, kunder og muligens konkurrenter i joint-venture-prosjekter.
- Internasjonale nettverk kan fremstille potensielle internasjonale markeder og aksjonærer (Tübke, 2004, s. 40).

Viktigheten av slike nettverk som en aktivitet for suksess blir ofte undervurdert, spesielt i teknologibaserte foretak. Hagedoorn, Lokshin og Malo (2017) forteller at en spin-off kan oppnå store fordeler gjennom allianser med selskap som kan hjelpe med ledelseskapabiliteter, samt styrke spin-off-bedriftens rykte og status. Dette vil dernest hjelpe bedriften å tiltrekke seg andre potensielle partnere. Gjennom slike partnerskap har de da en større sjanse for å

oppnå suksess (Tübke, 2004, s. 40). Ifølge Tübke (2004, s. 192) eksisterer det ikke noen mønstre for samarbeid med andre aktører enn morselskapet. Kapasitet til å danne partnerskap og allianser er ikke viktigere for spin-offs enn for morselskapet. Det varierer fra situasjon til situasjon. Tübke diskuterer dette mot den originale observasjonen av Mustar (1998), hvor det tidligere studiet undersøkte forskningsbaserte spin-offs som var i en annen fase enn spin-off-bedriftene i Tübke's studie.

2.3.4 Overføringsfaktor

(i) Overføring av erfaring

Overføringen av arbeidserfaring fra morselskapet til spin-off-bedriften er et vanlig kjennetegn som inngår i spin-off-prosessen. Ifølge Tübke (2004, s. 41) har tidligere erfaring, og da spesielt ledelserfaring fremfor teknisk erfaring, vist seg å være verdifullt for spin-off-bedriften. Tidligere arbeidserfaring i en lederstilling kan påvirke spin-off-bedriftens overlevelse positivt, og underbygger viktigheten av ledelserfaring ytterligere. Samtidig påpeker andre kilder at det bør legges vekt på overføringen av andre typer arbeidserfaringer i tillegg til ledelse, eksempelvis erfaringer relatert til produkt, marked og teknologi. Basert på studien til Tübke (2004, s. 192) blir det oppdaget at overføringen av markeds erfaring har hatt en sterk og positiv påvirkning på veksten til bedriftene han har undersøkt. Samtidig viser resultatene at en intensiv overføring av teknisk erfaring har hatt en negativ effekt på spin-off-bedriftens vekst og fortjeneste. Til tross for dette konkluderes det med at overføringen av erfaring har vært en viktig faktor for spin-off-prosessen.

2.3.5 Motivasjonsfaktor

(i) Spin-off-motivasjon

Basert på studien til Tübke (2004, s. 41) har motivasjon bak spin-off-bedriften en viktig påvirkning på spin-off-prosessen og dets suksess. Mens den «fødte entreprenør» vil gripe enhver mulighet til å forlate morselskapet for å etablere egen virksomhet, er det andre ansatte som praktisk talt blir tvunget inn i en spin-off mot deres natur, eller mot det entreprenørielle potensialet til spin-off-bedriften. Kuratko et al. (2011, s. 222) bygger videre på motivasjonsperspektivet og påpeker at det innen entreprenørskap er viktig at ansatte tar en form for eierskap til idéen det jobbes med, samt at de tar ansvar for implementering av den. Som et resultat av dette vil ansatte i større grad bidra til at idéen lykkes. På samme måte er det viktig innen prosjektledelse at ledelsen kontinuerlig sørger for at de ansatte er motiverte for arbeidet som skal gjennomføres. Gjennom gode tiltak for å styrke motivasjon har ansatte tendenser til å jobbe hardere og mer effektivt. Høy motivasjon under prosjektarbeid kan sørge

for god kvalitet på sluttproduktet, samt at prosjektet leveres innen satte tidsrammer (Abyad, 2018, s. 20).

Videre har det også blitt observert at spin-off-bedrifter som ikke er et resultat av et entreprenørielt initiativ, eller som ikke er et resultat av en reaksjon i forbindelse med en intern krise, vokser saktere enn andre spin-offs. Perspektivene vedrørende spin-off-bedriftens suksess svekkes også når morselskapet står overfor tider med finansiell nedgang. Spin-off-bedrifter som har blitt etablert som en form for defensiv selvstendig næringsvirksomhet viser lite dynamikk, og en tendens mot passiv oppførsel, hvilket hindrer deres vekstutsikter alvorlig. Som følge av konsekvensene påpeker Tübke (2004, s. 42) at jo viktigere den entreprenørielle motivasjonen bak spin-off-avgjørelsen er, dess bedre blir suksessperspektivet for spin-off-bedriften.

2.3.6 Faktor fra forretningsmiljøet

(i) Det regionale forretningsmiljøet

Moncada et al. (1999, s. 118) anser spin-offs som moderne og fokuserte bedrifter som har behov for å etablere nye relasjoner i tillegg til å velge ut sine nøkkelleverandører og kunder. Sammenlignet med morselskapet er spin-off-bedrifters aktiviteter langt mer konsentrert regionalt, hvilket fører til en sterkere interregional variasjon av spin-off rater. På den ene siden har to regionale studier vedrørende spin-offs blitt sammenlignet, der resultatene tyder på at de regionale forretningsmiljøene påvirker utformingen av spin-off-selskapets aktiviteter. Videre redegjøres det for at spin-off-bedrifter kan dra fordeler av et levende forretningsmiljø, eksempelvis gjennom utviklingen av kunde-leverandørforhold, eller ved enkel tilgang til nye markeder. For øvrig påpekes det at en spin-off som opplever dynamisk vekst stimulerer sitt eget regionale forretningsmiljø (Tübke, 2004, s. 42; Moncada et al. 1999, s. 76)

Regionale forretningsmiljøer har tidligere blitt konseptualisert av Michael Porter i hans forskning om industrielle klynger. Porter (1998, s. 78) refererer til klynger som geografiske konsentrasjoner av relaterte bedrifter og institusjoner innen et bestemt felt. En klynge omfatter en rekke tilknyttede industrier og enheter som er viktige for konkurransen. Eksempelvis inkluderer dette leverandører av spesialisert infrastruktur og input, slik som tjenester, komponenter og maskiner. Videre kjennetegnes klynger ved at de ofte strekker seg nedstrøms til kunder og kanaler, lateralt til produsenter av komplementære produkter, samt til industrier hvor bedriftene har nære relasjoner i henhold til teknologier, ferdigheter og felles inputs. I tillegg til det ovennevnte kan også statlige eller andre institusjoner identifiseres i

flere klynger, der de tilbyr utdanning, spesialisert trening, forskning, informasjon og teknisk støtte (Porter, 1998, s. 78).

Ifølge Porter (1998, s. 80) kan klynger påvirke konkurranse på tre ulike måter. For det første leder klynger til en økt produktivitet blant bedrifter som er basert innenfor et område. Den økte produktiviteten som klyngene medfører er et resultat av bedre tilgang på kunder og leverandører, spesialisert informasjon, menneskelige ressurser, komplementariteter og en lokal rivalisering (Tübke, 2004, s. 42). For det andre blir klynger ansett som en driver for innovasjonens retning og fart, hvilket støtter fremtidig produktivitetsvekst. For det tredje stimulerer klynger til etableringen av nye bedrifter blant annet ved å senke inngangsbarrierene, hvilket både styrker og utvider den eksisterende klyngen ytterligere. Dette vil igjen generere en positiv og entreprenøriell tilbakemeldingssløyfe, som har til hensikt å stimulere dannelsen av et entreprenørskapslag. Avslutningsvis redegjør tidligere forskning for at et levende regionalt forretningsmiljø fører til mer tilbøyelighet relatert til entreprenørielle spin-off-beslutninger, samt en høyere grad av suksess når det gjelder vekst (Tübke, 2004, s. 43; Porter, 1998, s. 80).

3.0 METODE

Metodekapittelet belyser forskningsmetodene som er benyttet i studien. Innledningsvis presenteres bakgrunnen for valg av metode, etterfulgt av avhandlingens forskningsdesign. Deretter følger en beskrivelse av oppgavens to casebedrifter, samt informasjon knyttet til den anvendte metoden for datainnsamling, rekruttering av informanter og hvordan innsamling og analyse av empirien ble gjennomført. Videre redegjøres det for oppgavens kvalitetskriterier før kapittelet avslutningsvis presenterer refleksjoner knyttet til kritikk av primær- og sekundærdata.

3.1 Valg av metode

Valg av metode avhenger av oppgavens problemstilling, hva slags data som trengs for å kunne belyse og besvare den, samt hvorvidt undersøkelsen er gjennomførbar innenfor gitte tidsrammer (Pettersen, 2011, s. 58). Det er to forskjellige typer data som kan benyttes for å gjennomføre et forskningsprosjekt, kvalitative og kvantitative data. Oppgaver som krever både kvalitative og kvantitative data benytter seg av det som kalles mixed method. Kvalitative studier er tett tilknyttet intensive undersøkelser, hvilket baserer seg på å belyse informantenes ulike fortolkninger og opplevelser (Jacobsen, 2015, s. 141). Gjennom kvalitative forskningsopplegg benytter forskeren seg kun av et fåtall informanter i forbindelse med innsamling av data, dette fordi man gjerne velger strategisk de som har utdypende kunnskap innenfor et forskningsfelt. Som følge av et begrenset antall informanter kan det derfor sies at resultatene ikke er statistisk generaliserbare til hele populasjonen. Eksempler på kvalitative data er intervjuer, fokusgrupper, spørreundersøkelser, bilder og lydopptak (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 96). Kvantitativ metode innebærer studier som tar utgangspunkt i data, hvor hensikten er statistisk analyse (Matthews & Ross, 2010, s. 141-142). Eksempler på kvantitative metoder er spørreundersøkelser, eksperimenter, eller andre undersøkelser der dataene presenteres i form av tall, hvor det er behov for mange deltakere for å generalisere resultatene til hele populasjonen. Gjennom kvantitative undersøkelser prøver forskeren å bekrefte en forhåndsbestemt hypotese, i motsetning til dette kan forskningsspørsmålet i en kvalitativ studie utvikles ved hjelp av oppfølgingsspørsmål (Matthews & Ross, 2010, s. 141-142).

I henhold til oppgavens problemstilling ble det ansett som hensiktsmessig å anvende en kvalitativ tilnærming for å besvare forskningsspørsmålet på en optimal måte. Dette fordi vi ønsket å undersøke hvorvidt de mest sentrale faktorene fra Tübke's (2004) forskning var

overførbare til den norske konteksten, basert på informantenes meninger og erfaringer rundt hver enkelt faktors betydning. Hensikten har med andre ord vært å avdekke de kritiske suksessfaktorene, og hvordan de har påvirket til en vellykket spin-off-prosess. Som følge av dette har det derfor blitt foretrukket å tilegne oss ytterligere innsikt om fenomenet spin-off, og hvordan slike bedrifter har blitt etablert i Norge, fremfor å foreta statistiske generaliseringer (Johannessen et al., 2010, s. 116).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan for innsamling og analyse av data som gjør det mulig å besvare de spørsmålene som stilles i et forskningsprosjekt (Flick, 2012). Når man skal utføre et forskningsprosjekt er det fordelaktig å anvende forskningsdesignet som er mest hensiktsmessig i henhold til problemstillingen. Med utgangspunkt i dette må man kritisk vurdere hva slags forskning som er mulig å gjennomføre i den bestemte tidsperioden (Johannessen et al., 2015, s. 82-88). Som følge av at studien benyttet seg av kvalitative data ble det ansett som nødvendig med et kvalitativt design. I forbindelse med forskningsdesign redegjør Johannessen et al. (2015, s. 82-88) for *fenomenologi*, *etnografi*, *grounded theory* og *casedesign* som kvalitative designmetoder. Da hensikten med studien var å undersøke to norske spin-off-bedrifter, hvor det ble sett på hvilken betydning de utvalgte faktorene hadde hatt for spin-off-prosessen, ble det ansett som hensiktsmessig å anvende casestudie som design.

3.2.1 Casestudie

En casestudie blir definert og forstått på en rekke forskjellige måter (Berg, 2008, s. 317-318). Bromley (sitert i Berg, 2008, s. 317) referer til casestudie som et forsøk på å systematisk utforske en hendelse eller en serie av hendelser med formål om å beskrive og forklare fenomenet. Videre definerer Hagan (sitert i Berg, 2008, s. 317) casestudier som en kvalitativ dybdestudie av en eller et par illustrative caser. Berg (2008, s. 317-318) viser til flere definisjoner av andre forfattere før han kombinerer en definisjon av Creswell (2007) og Yin (2003a):

“Casestudie er en tilnærming som er i stand til å undersøke enkle eller komplekse fenomener, med analyseenheter som varierer fra enkeltpersoner til store bedrifter. Det innebærer å bruke en rekke handlingslinjer i sine datainnsamlingssegmenter og kan meningsfullt benytte seg av og bidra til anvendelsen av teori.”

Ifølge Yin (sitert i Johannessen et al., 2015, s. 86) kjennetegnes casestudier ved at forskeren henter inn store deler av informasjonen fra få enheter eller case over kortere eller lengre perioder gjennom omfattende og detaljert datainnsamling. I tillegg til dette vises det til to dimensjoner i prosessen ved design av casestudier. Den første dimensjonen er om man skal arbeide med én eller flere caser. Den andre dimensjonen handler om hvorvidt man skal anvende én eller flere analyseenheter.

I et forskningsprosjekt er det avgjørende at man velger en case som kan knyttes til eller har en relasjon til forskningsspørsmålet. Ved anvendelsen av casestudiedesign anbefaler Matthews og Ross (2010, s. 128) at forskeren setter begrensinger eller spesifiserer hva som skal, og ikke skal utredes i prosjektet. Følgelig blir valg av case viktig for studiet. Når case skal velges må forskeren vurdere potensiale til dataene som kan samles inn i forhold til problemstillingen (Matthews & Ross, 2010, s. 128).

Som tidligere nevnt er avhandlingens tematikk basert på Tübke's forskning fra 2004. Studien hans undersøkte suksessfaktorer for corporate spin-offs i Amerikanske bedrifter, men benyttet seg av en kvantitativ tilnærming. Studien vår er noe tilsvarende, hvor vi til forskjell anvender en kvalitativ forskningsmetode for å redegjøre for betydningen av de åtte mest sentrale faktorene. Samtidig var vi åpne for å avdekke potensielt nye faktorer. Ved valg av case var det avgjørende å finne norske teknologibaserte spin-off-bedrifter som har opplevd stor suksess, samt finne informanter fra bedriftene som besitter informasjon som er formålstjenlig for forskningsspørsmålet. Med dette som utgangspunkt valgte vi Vipps og Finn.no som case.

3.3 Casebeskrivelser

Casebeskrivelsene er basert på en kombinasjon av informantenes historier og sekundærdata, og har til hensikt å gi deg som leser et overordnet bilde av spin-off-bedriftenes reise og kan sees på som en introduksjon til de påfølgende kapitlene.

3.3.1 Finn.no

Finn.no omtales som Norges største markedsplass, og har sin spesialitet innen annonser og tjenester for kjøp og salg mellom privatpersoner, samt små og store bedrifter. Bedriften startet opprinnelig som et felles prosjekt mellom regionsavisene Aftenposten, Adresseavisa, Stavanger Aftenblad, Bergens Tidende og Fædrelandsvennen i 1995/1996. Avisene dannet allianse og utviklet Norges første nettside for rubrikkannonser, titulert vis@avisen (Finn.no,

2018). Utviklingen ble gjort i samarbeid med konsulentselskapet Avenir, som vant kontrakten og skulle lage rubrikkjeneste av det (Informant 8).

I 1998 gikk vis@avisen over til å bli Finn, med eiendom, jobb og bil som de første markedene (Finn.no, 2018). På slutten av 90-tallet dukket aktører som StepStone og Eiendomsnett opp, og ble store på henholdsvis jobbmarkedet og eiendomsmarkedet. Regionsavisene var stadig opphengt i papiravisene, hvilket gjorde det vanskelig for Finn-prosjektet og lyktes. I tillegg var regionsavisene sterke identiteter, og perioden 1995-2000 ble sett tilbake på som en problematisk tid med dårlig fremdrift, lite struktur og store uenigheter over hvordan ting skulle gjøres. Dette resulterte i at Finn var nære ved å bli tatt igjen av konkurrentene. Som følge av konkurransesituasjonen ble det gjort drastiske grep for og ikke tape terreng i annonsemarkedet. Aftenposten gikk inn som ledende bedrift for å gi større kraft til satsningen, og de resterende avisene gikk over i rollen som investorer, og bisto med annonsevolum for at tjenesten skulle være landsomfattende (Informant 5, 6, 7 & 8).

Tidlig i 2000 ble det tatt en viktig beslutning om å etablere virksomheten som et uavhengig selskap, med den hensikt å gi det frihet og tillatelse til å konkurrere med avisene (Informant 5). Etter frigjøringen ble det ansatt fire viktige nøkkelpersoner fra Aftenposten, deriblant avisens IT-direktør, som gikk inn og tok en viktig rolle som administrerende direktør. I tillegg var det leid inn store ressurser fra Aftenposten samt et stort team med konsulenter fra Avenir (Informant 5 & 7). Bedriften begynte umiddelbart å ansette viktige bransjefolk innenfor de ulike bransjemiljøene, samtidig som de fikk mye drahjelp fra morselskapet i form av markedsføring av kombiannonser. Til tross for perioder med støtte fra Aftenposten var det fortsatt mangel på inntekter på nett, og bedriften gikk teknisk sett konkurs i 2002. Basert på dette ble det diskutert hvorvidt bedriften skulle legges ned eller ikke, hvor det etter mye diskusjon ble besluttet å satse videre i håp om at det var riktig avgjørelse. Avgjørelsen har i ettertid vist seg å være riktig da Finn gikk *break even* i 2005, og har vokst kontinuerlig siden (Informant 5,6 & 7).

Per i dag bruker hver nordmann omkring 25 timer på Finn.no i snitt hvert år, og det er registrert et gjennomsnitt på 6.3 millioner unike brukere hver uke. Markedsplassen benyttes av folk fra hele landet, og på en vanlig dag er det normalt med omlag 300 000 tilgjengelige annonser til enhver tid. Finn eies i dag av Schibsted Media Group med en 90,01 % eierandel, hvor de resterende 9,99 % tilhører Polaris Media. Bedriften holder til i lokaler i Grensen, og har siden etableringen i 2000 gått fra fire til 400 ansatte (Finn.no, 2018).

3.3.2 Vipps

Vipps er først og fremst en norsk betalingsløsning, utviklet i form av en applikasjon for smarttelefoner. Tjenesten ble etablert av DNB juni 2015 med bakgrunn i konkurransebildet, og startet som et internt prosjekt med den hensikt å skape en peer to peer tjeneste som ville forenkle betaling og overføring av penger mellom venner (Informant 1, 2, 3 & 4). Vipps opplevde tidlig en eksponentiell vekst og registrerte én million nedlastninger i løpet av de første seks månedene etter lanseringen. Antall brukere fortsatte å øke til om lag 2,5 millioner etter to år, og tjenesten har raskt blitt den dominerende mobile betalingsløsningen i Norge (Gram, 2018; Vipps, 2019).

I Februar 2017 gikk totalt 107 banker, deriblant SpareBank 1-alliansen, Sparebanken Møre, Eika Alliansen og 15 selvstendige sparebanker, inn på eiersiden til Vipps sammen med DNB. Som en del av avtalen ble Vipps fusjonert med SpareBank 1 sin mobile betalingsløsning, Mcash, med den hensikt å fokusere på én løsning sammen i kampen mot de eksterne konkurrentene (Informant 1 & 4). I tillegg til dette ble det besluttet å etablere Vipps som et frittstående selskap der DNB ville forbli største eier med 52 % eierandel. Etter en seks måneder lang prosess ble Vipps omsider spunnet ut av DNB og flyttet inn i nye lokaler i Bjørvika august 2017 (Gram, 2018; Vipps, 2019).

Siden lanseringen av enkel vennebetaling i 2015, har bedriften kontinuerlig ekspandert sin portefølje og tilbyr nå betalingsløsninger for person til bedrift, netthandel, faktura og betaling i butikk. I et forsøk på å styrke sin markedsposisjon ytterligere fusjonerte bedriften nylig med de verdensledende aktørene innen betaling- og identifiseringsteknologi, BankAxept og BankID, og utvikler i dag tjenester for både det norske og internasjonale markedet. I Norge blir Vipps i stor grad betraktet som allemannseie blant befolkningen, da både tjenesten og ordet har blitt en naturlig del av betalingshverdagen og dagligtalen til 3 millioner nordmenn. Siden utskillelsen fra DNB har Vipps blitt arbeidsplassen til rundt 170 ansatte, deriblant utviklere, selgere, produktutviklere, økonomer og markedsførere, som sammen jobber mot et felles mål om å bli den nye standarden innen betaling og ID-tjenester (Vipps, 2019).

3.4 Informanter

Når man skal bestemme utvalget for en kvalitativ studie velger man deltakere basert på deres erfaringer eller meninger rundt forskningsområdet. Deltakere er valgt med den hensikt å gjøre det mulig for forskeren å utforske forskningsspørsmålet eller utvikle en teori (Matthews & Ross, 2010, s. 225).

Utvalget for forskningen besto av åtte informanter, hvilket tilsvarte fire intervjuer hos hver bedrift. Den første informant fra Vipps/DNB ble kontaktet direkte gjennom en felles bekjent i DNB. I forbindelse med Finn ble det sendt forespørsel til kundesenteret, som videresendte mailen til teknologiledelsen i bedriften, der det ble opprettet en dialog med en av informantene. Derifra kom vi i kontakt med de resterende intervjuobjektene gjennom anbefalinger fra de to første personene, en utvalgsstrategi Johannessen et al. (2010, s. 119) referer til som snøballmetoden. Informantene var personer som hadde tatt del i etableringen av bedriften fra en tidlig fase, gjerne fra start. I tillegg hadde få av informantene samme bakgrunn eller stilling, hvilket bidro til flere perspektiver på hvordan bedriftene ble etablert. Med tillatelse fra informantene ble det utarbeidet en fullstendig oversikt over personene, dette for å illustrere de ulike rollene informantene hadde under sine respektive spin-off-prosjekter. Når det er sagt, er plasseringen av informantene tilfeldig, og rekkefølgen har derfor ingen sammenheng med hvordan resultatene har blitt fremstilt i kapittel 4.0.

FINN				
Informant	Nåværende arbeidsplass	Arbeidsplass under prosjektet	Nåværende stilling	Stilling under spin-off-prosjektet
Rune Maurtvedt	FINN	Aftenposten	Technical domain expert	Systemutvikler
Eirik M. Håstein	FINN	Avenir	Produkt direktør for motorvertikal og personlig økonomi	Teknisk prosjektleder
Halvor Igesund	FINN	Aftenposten	Direktør for teknologi procurement	Utvikler og gruppeleder
Per Eirik Marton	FINN	Avenir	Produktsjef	Teknisk sjef

Vipps				
Informant	Nåværende arbeidsplass	Arbeidsplass under prosjektet	Nåværende stilling	Stilling under spin-off-prosjektet
Thang Manh Tran	Vipps	DNB	Forretningsutvikler for internasjonal satsning	Prosjektleder
Jannicke Birkevold	DNB	DNB	Innovation specialist og daglig leder for egen spin-off	Innovation specialist
Henrik Rian	DNB	DNB	Rådgiver innenfor fusjoner og oppkjøp	Rådgiver innenfor fusjoner og oppkjøp
Geir Øiestad	DNB	DNB	Produktsjef for DNB regnskap	Produkteier Vipps- P2B og forretningsutvikler

Tabell 2: Informantliste.

3.5 Datainnsamling

Etter at forskningsspørsmålet er bestemt må det utformes et forskningsdesign som gjør det mulig å samle inn data for å besvare problemstillingen. Datainnsamling er en praktisk aktivitet som må utføres innenfor en bestemt tidsramme og med begrensede ressurser. Det er derfor viktig å vurdere hvordan vi kan samle inn valid data på en effektiv måte innenfor disse begrensningene (Matthews & Ross, 2010, s. 180). For å svare på forskningsspørsmålet har vi benyttet oss av både primær- og sekundærdata. Primærdataen skal brukes for å belyse problemstillingen, det vil si at vi går rett til kilden for å samle inn den informasjonen vi anser som nødvendig for oppgaven. Sekundærdata er det motsatte av primær, noe som betyr at dataen allerede eksisterer, men at den har blitt samlet inn til et annet formål (Matthews & Ross, 2010, s. 51-52). Primærdata kom fra representanter hos casebedriftene som ble undersøkt. Sekundærdata ble samlet inn gjennom forskningsartikler, lærebøker og nettsider som kunne sette lys på perspektiver som danner det teoretiske grunnlaget for avhandlingen. Gjennom forskningsintervjuer ønsker forskeren å belyse den aktuelle tematikken og problemstillingene som har blitt utformet til forskningsprosjektet. Når det skal gjennomføres intervjuer skiller det mellom åpne, semi-strukturerte eller fokuserte intervjuer. Åpne intervjuer fungerer i stor grad som en vanlig samtale. Forskeren har ikke utformet noen spesielle spørsmål, og informantene har mulighet til å fortelle fritt om deres erfaringer. Ved semi-strukturerte og fokuserte intervjuer blir det utarbeidet en intervjuguide på forhånd som omfatter relevante temaer og spørsmål. I semi-strukturerte og fokuserte intervjuer er det forskeren som styrer samtalen, og sørger for at informantene holder seg innenfor de aktuelle temaene (Dalen, 2004, s. 29). Matthews og Ross (2010, s. 221-222) sier at semi-strukturerte intervjuer er typisk assosiert med innsamling av kvalitativ data hvor forskeren er interessert i menneskers erfaring, oppførsel, forståelse, og hvordan eller hvorfor de erfarer og opplever noe på en bestemt måte. Med andre ord er forskeren interessert i informasjonen informanten kan dele rundt forskningsområdet, samt hvordan informanten snakker om og beskriver deres erfaringer og holdninger.

Før vi kunne gjennomføre intervjuer hos Finn og Vipps/DNB utformet vi en intervjuguide. Denne intervjuguiden inneholdt den tematikken og de spørsmålene vi mente var kritiske for å kunne besvare problemstillingen. Dalen (2004, s. 29-39) sier at det er spesielt viktig å utforme en intervjuguide når man skal gjennomføre semi-strukturerte eller fokuserte intervjuer. Videre forteller hun at arbeidet med å lage en intervjuguide er en særlig arbeidskrevende prosess, hvor man må konkretisere studiens overordnede problemstilling til spesifikke temaer med underliggende spørsmål. Det er også essensielt å sørge for at alle temaer og spørsmål har

relevans i forhold til det forskningsspørsmålet som skal utforskes. Dalen sier også at ved utforming av en intervjuguide kan bruk av «Traktprinsippet» være lurt. Det vil si at vi ikke starter rett på sak, og stiller spørsmål som er relevant for problemstillingen i starten, men heller at vi starter litt enkelt for at informanten skal føle seg sikker og trygg. Med dette mener Dalen (2004) at de innledende spørsmålene må være formulert slik at informanten føler seg avslappet og vel før de viktigere spørsmålene blir stilt.

Intervjuguiden ble utformet i samsvar med Dalens (2004) anbefalinger. Den startet med en beskrivelse av problemstillingen og hva oppgaven skulle utforske, samt en kort forklaring på hvorfor dette var et interesseområde for oss. Videre fulgte introduksjonsspørsmål hvor vi ønsket at informanten skulle redegjøre for sin bakgrunn, både akademisk og profesjonell. I tillegg var det ønskelig å få med informantenes daværende og nåværende stilling, samt en gjenfortelling av bedriftens oppstartshistorie. Gjennom enkle introduksjonsspørsmål la vi til rette for at informantene kunne tenke tilbake og beskrive hvordan de opplevde etableringsprosessen. Spesielt viktig var dette for respondentene fra Finn, da vi ønsket informasjon om en prosess som tok sted for 20-25 år siden, hvilket alle fire informantene var en del av. Videre ble det forsøkt å skape en behagelig og hyggelig stemning, da det ble ansett som hensiktsmessig med en rolig tilnærming til temaene og spørsmålene som var sentrale for avhandlingen. Etter introduksjonen gikk vi over på spørsmålene knyttet til de utvalgte faktorene fra Tübke's (2004) forskning. Faktorene ble innledet med en kort beskrivelse av den omhandlet, deretter en forklaring for hvorfor denne faktoren var interessant å utforske, etterfulgt av spørsmålene. Intervjuene ble avsluttet med noen spørsmål om selve intervjuet, hvor vi også forhørte oss om det var noen andre de mente det kunne vært fordelaktig å prate med. I tråd med hva vi anser som hensiktsmessig forskningspraksis ble alle intervjuene tatt opp med lydopptaker, og deretter transkribert før de ble sendt til informantene for korrektur. På denne måten fikk respondentene mulighet til å rette misforståelser eller fjerne ting som ble sagt.

3.6 Gjennomføring og analyse

Empirien som ble bearbeidet og analysert består av den innsamlede dataen fra de gjennomførte intervjuene. Intervjuene ble gjennomført i Finn og Vipps/DNB sine lokaler i henholdsvis Grensen og Bjørvika. Dette ble ansett som hensiktsmessig da vi ønsket å holde intervjuene under kjente omgivelser for informantene, hvor de kunne føle seg komfortable til å prate fritt (Jacobsen, 2015, s. 243). Som nevnt ble det før intervjuene bedt om samtykke til å ta opp intervjuene på lydbånd, der informantene i tillegg ble gjort oppmerksomme på deres

rettigheter. Intervjuobjektene ble også informert om at oppgaven ville bli offentliggjort, og at alle ville få tilsendt en kopi etter leveransen.

Datainnsamlingen ble spredt utover tre uker, hvor de fullførte intervjuene ble fordelt til transkribering underveis for en optimal utnyttelse av tid. I forbindelse med transkriberingen ble dette gjort ordrett i den grad det lot seg gjøre, der sensitiv informasjon om informantene og navngitte personer ble anonymisert. Deretter fulgte prosessen med å bearbeide, strukturere og analysere datamaterialet. Ifølge Johannessen et al. (2015, s. 164) innebærer analyse av empiri å finne en meningsfull inndeling på tvers av datamaterialet. Ved bruk av *tversnittbasert inndeling* ble det konstruert et system for å indeksere datamaterialet. Med dette menes at vi satt merkelapper på avsnitt, setninger eller definerte tematikker som gjorde det mulig merke ut særegen empiri som var tilknyttet forskningsspørsmålet på en enkel måte, en prosess Johannessen et al. (2015, s. 164-165) kaller *kategorisk inndeling*. En kategorisk inndeling eller kategorisering ble benyttet for at vi som forskere skulle kunne systematisk og konsekvent anvende ett sett med kategorier for hele datasettet, der kategoriene eksempelvis fungerte som overskrifter i en bok eller avhandling. Dette ga en overordnet beskrivelse av hver enkelt tekst, samtidig som det var nyttig for å lede oss gjennom alt datamaterialet (Johannessen et al., 2015, s. 165).

For å skape struktur i empirien ble datamaterialet kategorisert i henhold til de seks overordnede kategoriene som utgjorde de sentrale temaene i intervjuguiden, henholdsvis forretningsaktivitet, organisering og styring, forhold og støtte, overføringsfaktor, motivasjonsfaktor, og faktor fra forretningsmiljøet. Deretter ble datamaterialet plassert i åtte bunker, der hver bunke utgjorde all empiri rundt en faktor. Bunkene ble videre separert etter hvilket prosjekt informanten hadde tatt del i. Dette ble gjort for å se etter forskjeller og likheter i det som ble sagt av respondentene fra samme prosjekt. Blant annet ble det oppdaget at informantene fra Finn i stor grad var samstemte når det kom til selve etableringsprosessen, hvilke avgjørelser som hadde vært sentrale, samt hvilke faktorer som var viktige eller mindre viktige. Det samme gjaldt for Vipps/DNB, hvor informantene eksempelvis understrekte viktigheten av markedsføringskreftene til morselskapet. Deretter ble svarene fra Finn sammenlignet med dataen fra Vipps/DNB, hvor hensikten var å se etter mulige likhetstrekk eller forskjeller. Også her ble det avdekket at prosjektene delte flere likheter i henhold til enkelte faktorer betydning, der begge blant annet fremstilte organisasjonsdesign som en viktig faktor.

Som nevnt dannet kategoriseringen en overordnet struktur i empirien, hvilket gjorde det enklere å sammenligne data, samt holde orden på hvor sitater og utsagn kom fra. Samtidig opplevde vi ofte at informantene belyste andre faktorer utover faktoren som var i fokus, hvilke resulterte i at informasjon tilknyttet én faktor ble spredt under andre faktorer. I forbindelse med dette ble det derfor valgt å tildele hver enkelt faktor en designert fargekode, for å etablere ytterligere struktur og oversikt i empirien. Eksempelvis ble faktoren om spin-off-motivasjon tildelt fargen grønn, og overføring av erfaring tildelt fargen turkis. Videre ble det gjennom prosessen med intervjuer og transkribering også gjort opp noen tanker om hvilken retning datamaterialet tok oss, samt hva som potensielt kunne være en ny faktor. Spesielt fra informantene fra Finn ble det nevnt under flere faktorer at tillatelsen til å konkurrere med morselskapet var en viktig suksessfaktor. Basert på dette ble datamaterialet analysert faktor for faktor, der informasjon om en faktor ble markert med tilhørende farge, alt tilknyttet konkurranse mot morselskapet ble markert med ring rundt sitatene, og unødvendig informasjon ble forkastet. På denne måten ble datamaterialet redusert, og vi satt igjen med empirien vi anså som viktigst, samt et nytt funn.

3.7 Kvalitetskriterier

For å avgjøre om forskning vår er troverdig og pålitelig, må vi vurdere kvaliteten til arbeidet og det som blir presentert. Forskning kan variere veldig i forhold til emne, teoretisk tilnærming, og valg av datainnsamlingsmetode. For å sikre at forskningen møter kvalitetsstandarder som forventes, eksisterer det noen kjernekonsepter som kan være til stor hjelp. De nevnte konseptene lyder som følger; reliabilitet, validitet, overførbarhet og etisk praksis (Matthews & Ross, 2010, s. 10-13).

3.7.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet viser til en test eller måling, og sier noe om hvorvidt en studie utført av en annen forsker vil gi det samme resultatet som ditt. Forklart på en annen måte, hvis noen utfører en studie med lik tematikk og samme forskningsmetode, vil de da oppnå samme resultat (Langvik, 2017). Reliabel forskning er ikke spesifikk til forskeren som utførte det opprinnelige studiet. Hvis en studie er reliabelt burde en annen forsker klare å gjenskape samme resultater i en tilsvarende studie (Matthews & Ross, 2010, s. 11). For å styrke påliteligheten til forskningsopplegget har vi presentert en detaljert beskrivelse av forskningsprosessens fremgangsmåte (Johannessen et al., 2010, s. 230). Under vedlegg vil leseren finne intervjuguiden (vedlegg 1), som gir en oversikt over spørsmålene som ble stilt under intervjuene. Ved å gjøre dette har vi gitt leseren muligheten til få en dypere forståelse

av undersøkelsen, samt hvordan resultatene oppsto. I tillegg har vi vært to forskere, hvilket har gitt oss muligheter til å diskutere og kvalitetssikre hverandres funn og konklusjoner, frem til en felles enighet ble nådd. Dette har bidratt til å styrke studiens interne validitet og troverdighet.

Validitet handler om gyldigheten av resultatene. En huskeregel lyder som følger; “Et instrument kan være reliabelt uten å være valid, men validitet forutsetter reliabilitet” (Langvik, 2017). Utfordringen her ligger i dataen forskeren samler inn, samt behandling og tolkningen av dataen. Validitet referer til hvorvidt forskeren måler og finner ut av det man ønsker å finne ut, og hvordan det relaterer til forskningsspørsmålet (Matthews & Ross, 2010, s. 12). Validiteten til denne avhandlingen ligger i hvorvidt våre resultater og fremgangsmetode uttrykker formålet med undersøkelsen og presenterer hvordan suksessfaktorene i virkeligheten har hatt innvirkning for norske suksessfulle spin-offs. Som nevnt fikk informantene tilsendt intervjuet deres etter transkriberingsprosessen, dette for å styrke troverdigheten til datamaterialet. På denne måten fikk informantene en ekstra mulighet til å legge til relevant informasjon som kanskje manglet, og vurdere det som ble sagt en gang til. I tillegg ble oppgaven sendt til Halvor Igesund, direktør for teknologi procurement i Finn, for gjennomgang og godkjenning av funn, samt korrekturlesing.

3.7.2 Overførbarhet

Generalisering og overførbarhet referer til spørsmålet; “Hvor langt er jeg i stand til å hevde at resultatene eller funnene fra min forskning er sanne for eller relevant for den bredere befolkningen eller en annen sammenheng?” (Matthews & Ross, 2010, s. 12). Generalisering og overførbarhet sier noe om studiet kan generaliseres til hele populasjonen eller overføres til andre regioner. Som tidligere nevnt i kapittel 3.1 benytter denne avhandlingen kvalitative data, og bruk av kvalitative data skaper begrensninger for om studien kan generaliseres til en større populasjon (Johannessen et al., 2015, s. 233). Basert på det Johannessen et al. (2015, s. 233) beskriver, valg av data, samt antall informanter, konkluderte vi at en statistisk generalisering av oppgaven ikke var mulig. Videre kan vi bare gjøre antakelser om studiet er overførbart til andre regioner. I det opprinnelige studiet til Tübke fra 2004 ble det benyttet kvantitative undersøkelser for å samle inn data som omhandlet suksessfaktorene. Gjennom kvantitative undersøkelser er resultatene mer passende for generalisering enn ved kvalitative (Johannessen et al., 2015, s. 233). Basert på utvalget og anvendelsen av en kvalitativ forskningsmetode, kan ikke studiens resultater generaliseres til en større populasjon. Når det

er sagt, kan resultatene være analytisk generaliserbare, og derfor overførbare til andre organisasjoner eller kontekster (Yin, 1994, s. 36).

3.7.3 Etisk praksis

Etikk er retningslinjer, regler og prinsipper som vurderer en persons handlinger som riktige eller gale. Forklart på en annen måte, vurderer etikk forholdet mellom mennesker, og hvordan vi kan stille etiske spørsmål som referer til både de direkte, og indirekte måtene mennesker påvirker hverandre (Johannessen et al., 2010, s. 89). Siden vår forskning kunne medføre konsekvenser for andre mennesker, var det viktig for oss som forskere å ta hensyn til de etablerte reglene og retningslinjene. Før arbeidet med avhandlingen begynte, var vi allerede innforstått med at det var muligheter for at etiske problemstillinger kunne oppstå. Dette ville primært komme via den direkte kontakten med informantene i datainnsamlingsprosessen gjennom dybdeintervjuer (Johannessen et al., 2010, s. 89).

Med tillatelse fra informantene fikk vi lov til å presentere de i en informantliste (ref. tabell 2), inklusivt navn og stillingstittel, med den hensikt å styrke studiens pålitelighet. Når det er sagt, ønsket respondentene å være anonyme ved fremstillinger av sitater. Med utgangspunkt i dette ble sensitiv data behandlet på en slik måte at informasjonen i analysekapittelet (ref. kapittel 4.0) ikke kan spores tilbake til hvilken informant som sa hva. Informantenes anonymitet ble sikret ved skriftlig godkjenning, hvor det også ble informert om deres rett til å ikke svare på spørsmål som de selv anså som sensitive. I tillegg til skjemaet som sørget for informantenes anonymitet fikk vi også tillatelse til å benytte oss av en lydopptaker under intervjuene. Dette ble brukt for å sikre tilgang til troverdig informasjon, samt riktige sitater, hvilket styrker oppgavens validitet. Videre ble behovet for konfidensialitet ansett som borte da vi fikk tillatelse til å bruke bedriftsnavn i publiseringen av avhandlingen. Som følge av behandlingen av personopplysninger ble prosjektet meldt inn og godkjent av NSD, hvor all informasjon og data er behandlet i tråd med NSD sine retningslinjer.

3.8 Kildekritikk

Vi benytter kildekritikk for å vurdere avsenderen av informasjon, samt troverdigheten til informasjonen. Ved å se på kildekritikk i en svært enkel form kan vi stille to spørsmål:

1. Hvem er kilden?
2. Hvor troverdig er det som sies akkurat nå?

Det skilles vanligvis mellom kilden (avsender) og kildematerialet (det som formidles).

Innenfor kildekritikk stilles det ofte spørsmål som er knyttet til forholdet mellom kilden og

kildematerialet. Det nevnes fire verdier som kriterier, og disse benyttes for å vurdere kvaliteten og relevansen til informasjonen (Orgeret, 2018):

- Troverdighet: Er kilden til å stole på?
- Objektivitet: Er kilden nøytral?
- Nøyaktighet: Finner du spor etter juks eller slurv?
- Egnethet: Finner du de svarene du trenger?

Med tanke på at alle data som benyttes i denne avhandlingen er kvalitative, er det særlig viktig at disse kriteriene er oppfylt. Dersom kildene ikke er reliable eller pålitelige, vil det kunne påvirke resultatene våre. I lys av dette ble potensielle kilder vurdert med utgangspunkt i Orgeret's (2018) kriterier, for å forsikre en kontinuerlig anvendelse av pålitelige kilder i oppgaven.

Primærdataene som brukes for å belyse problemstillingen i denne avhandlingen kommer som nevnt fra åtte informanter ved spin-off-bedriftene Finn og Vipps/DNB. Alle informantene var delaktige i oppstartsfasen av virksomhetene, og hadde forskjellige roller. Gjennom intervju av informanter med ulike roller fikk vi historien fra forskjellige perspektiver. Selv om informantene hadde forskjellige ansvarsområder samsvarer deres gjenfortellinger av oppstartsfasen, samt hvordan de opplevde suksessfaktorene som ble undersøkt. Med utgangspunkt i dette kan det i stor grad argumenteres for at Orgeret's (2018) kvalitetskriterier har blitt oppfylt.

Sekundærdataene i dette forskningsprosjektet brukes for å belyse, samt danne det teoretiske perspektivet. Dataen kommer fra en rekke ulike kilder, og kildekritikk er derfor kritisk da kvaliteten på informasjonen som presenteres kan variere basert på hvor den kommer fra. Gjennom sjekker av forfattere som Tübke, Moncada og Lindholm Dahlstand, samt journaler og nettsider, ble det sørget for at kvaliteten på sekundærdataen var god før det ble tatt med i avhandlingen. Dette ble gjort for å sikre pålitelige og valide kilder. All sekundærdata som er brukt i denne oppgaven oppfyller derfor kvalitetskravene som Orgeret (2018) referer til. Dette kan eksemplifiseres gjennom bruken av Magma, som er et vitenskapelig tidsskrift kategorisert på nivå 1.

4.0 ANALYSE OG DRØFTING

Dette kapitlet vil redegjøre for de empiriske funnene fra studiens kvalitative undersøkelse. Den innhentede dataen som presenteres er kategorisert i henhold til de seks overordnede kategoriene som har utgjort temaene i intervjuguiden med tilhørende underkapitler. De avdekkede funnene diskuteres og vurderes opp mot den aktuelle faktoren og suppleres med relevant teori i den grad det lar seg gjøre. Dette fordi teorien som Tübke (2004) presenterer er generell, hvor det er mangel på konkrete eksempler som illustrerer viktigheten eller effekten hver enkelt faktor har hatt på spin-off-prosessen. Samtidig blir det ikke forklart hvor i spin-off-prosessen de ulike faktorene påvirker og heller ikke hvilke kriterier som vurderer hvorvidt prosessen er vellykket. Som følge av dette vil analysen og diskusjonen ha sine begrensninger i henhold til å knytte datamaterialet opp mot relevant teori og konkrete eksempler. På samme måte vil vurderingene av de ulike faktorenes effekt på henholdsvis spin-off-avgjørelsen og -prosessen i stor grad baseres på tolkninger av informantenes uttalelser. Til tross for manglende teori vil analysen kunne bidra til læring og en bedre forståelse av fenomenet spin-off i en norsk kontekst, samt belyse faktorene som har vært sentrale for suksessen til Finn og Vipps.

4.1 Faktor knyttet til forretningsaktivitet

4.1.1 Utilgjengelighet på komplementære ressurser i morselskapet

Som beskrevet i litteraturgjennomgangen (ref. avsnitt 2.3.1) refererer denne faktoren til utilgjengeligheten på komplementære ressurser i morselskapet. Ifølge tidligere forskning kan mangelen på tilgang til komplementære ressurser i morselskapet forhindre utviklingen av nødvendige kompetanser, i tillegg til at det kan resultere i økt sannsynlighet for en spin-off-avgjørelse (Parhankangas, 1999, s. 178; Tübke, 2004, s. 31). På spørsmål om hvordan intervjuobjektene opplevde behovet etter ressurser til kommersialisering, samt hvordan morselskapet bidro til å tilfredsstille dette behovet, kunne alle informantene fortelle at det var et tydelig behov, og at morselskapet i stor grad bidro med de nødvendige ressursene i forbindelse med markedsføring og salg.

“Vi brandet jo rubrikken i Aftenposten og de andre avisene med Finn. Så det er jo klart at markedsføring var et element som man brukte kraften til morselskapet for å sørge for at Finn ble etablert som en merkevare.” - Informant 5, Finn

“Noe av det som var fordelene med å jobbe i et så stort konsern som DNB er jo de støttefunksjonene som markedsføring og salg, som man har veldig lett tilgang til. Så det er veldig lett å få prioritet og tilgang til sånne typer ressurser, og det opplevde jeg ikke som et problem så lenge man var en del av DNB.” - Informant 2, Vipps/DNB

Basert på sitatene kan det tolkes som at spin-off-virksomhetene dro stor nytte av ressursene til morselskapet. Opptil flere av respondentene går så langt som å si at de opplevde å ha relativt frie tøyler hva gjelder ressurstilgang, og at morselskapet viste stort engasjement, og bistod med ressurser der det var nødvendig. Spesielt i Vipps forteller enkelte informanter at innsatsen fra markedsføringsavdelingen i DNB har vært formidabel, og at mye av æren for den eksponentielle veksten til Vipps kan tilskrives dem. For å underbygge støtten de fikk fra morselskapet ytterligere, forteller informant 1 (Vipps/DNB) at distribusjonskraften til DNB har vært ekstremt viktig, og at det etter lanseringen ble allokert store markedsføringsmidler med et mål om å nå 100.000 brukere før sommeren 2015. Videre fikk de på plass et salgsteam som ordnet i stand en salgskampanje, samtidig som kundeservice ble inkludert for å selge inn Vipps etter hver samtale.

Tilsvarende understreker informant 6 og 8 (Finn) viktigheten av tilgangen på markedsføringsressursene til Aftenposten, og forklarer videre at dette er ressurser de har vært helt avhengige av. I tillegg til å få støtte i forbindelse med kommersialisering, kommer det også frem at Aftenposten har hjulpet Finn med andre typer ressurser. I forbindelse med dette forteller samtlige informanter at både Aftenposten og regionsavisene har brukte store summer på utvikling de første fem årene. I tillegg har morselskapet hjulpet med innhenting av ekstern kompetanse, deriblant konsulenter, prosjektledere og utviklere. Informantene i Finn er derfor ikke i tvil om at det har blitt brukt masse ressurser på prosjektet, hvor det blir nevnt at det kan ha blitt brukt opptil flere hundre millioner. Med utgangspunkt i respondentenes uttalelser på spørsmål knyttet til faktoren kan det derfor tolkes som at faktoren har hatt liten grad av påvirkning på spin-off-avgjørelsen til både Finn og Vipps. Dette fordi det tydelig kommer frem at begge bedriftene har fått tilgang til de nødvendige ressursene hos sine respektive morselskaper. Når det er sagt, kommer det ikke tydelig frem hva som har vært bakgrunnen for bedriftenes spin-off-avgjørelse, men det blir nevnt at kostnadsdeling, naturlig vekst, og manglende struktur i arbeidet med spin-off-virksomheten kan ha vært påvirkende faktorer.

4.2 Faktorer knyttet til organisering og styring

4.2.1 Organisasjonsdesign

Organisasjonsdesign omhandler hvordan etablering av struktur og kultur foregikk i spin-off-bedriftene etter at en avgjørelse om å etablere et selvstendig selskap ble tatt. Tübke (2004, s.33) henviser til at spin-offs kan oppnå konkurransefortrinn gjennom å innføre en struktur som er mindre, mer fleksibel, spesialisert, og mer teknologisk avansert enn morselskapet. Informantene ble spurt om de kunne belyse hvordan ledelsen gikk frem ved anleggelse av struktur i etableringsfasen til spin-off-bedriften. Det er interessant å se på hvordan utforming av struktur ble utført i spin-off-bedriftene, av den grunn at det sier noe om hva slags rolle ledelsen hadde i prosjektet. Fra respondentene i Vipps/DNB kommer det frem at det ble kjørt som et internt prosjekt, og at det ble brukt mye interne ressurser. Medarbeidere ble «innleid» for å jobbe med Vipps en periode, før de gikk tilbake til sin egentlige jobb. I 2000 ble Finn opprett som et eget selskap med oppdrag om å utvikle en nettbasert plattform for annonser. Informantene i Finn forteller at prosjektet ble organisert som en start-up, med få personer som fikk mye ansvar.

“(...) mens Vipps ble utviklet i DNB så ble det gjort på en a-typisk måte. Med korte beslutningslinjer, og mer sånn prosjektorganisering, med en styringsgruppe. Konsernsjefen var personlig engasjert, og flere i konsernledelsen fungerte som sponsorer for å få ting til å skje fort.” - Informant 4, Vipps/DNB

“Organisasjonsstrukturen i Finn var jo veldig løs, veldig flat. Det har den vært hele veien, og det er fortsatt slik i dag. Det er nok litt mer hierarki i avisen, en mer tradisjonell struktur, men det man tenkte på var hva slags ressurser Finn trengte og hvilke personer bedriften ønsket å ha med over.” - Informant 6, Finn

Samtlige av de andre informantene hos Finn og Vipps gjenforteller etablering av struktur på samme vis som sitatene over. Oppstarten til Finn ligner mer på en klassisk start-up, der informantene trekker frem at det var få som jobbet med prosjektet, og at alle fikk mye ansvar. De kalte også det første kontoret for Finn-garasjen, hvor de jobbet lange dager, men hadde også mye tid til lek og moro. I motsetning til Finn, var Vipps mer organisert som et prosjekt. Mange i toppledelsen var engasjerte i prosjektet, og sørget for at medarbeiderne fikk de nødvendige ressursene, samt personellet som trengtes. Basert på informantene kan det tolkes som at Vipps hadde en tydeligere og mer bestemt organisering enn Finn.

Etablering av kultur er sentralt for et hvert selskap. Fra informantene hos Vipps/DNB er det ulike meninger hvorvidt kulturen som eksisterer i selskapet er basert på, eller bærer preg av den tidligere DNB-kulturen. På spørsmål om det var noen spesifikke kulturelle kjennetegn eller likheter som ble tatt med videre inn i Vipps kan følgende sitater vises til.

“Jeg vil si så lite så mulig, og det er ikke basert på hvem vi er. Det var veldig mange følelser i sving hos de andre om at dette måtte være noe eget, og det må være noe annet enn DNB.”

- Informant 4, Vipps/DNB

“Ja, det var det, men jeg tror Vipps har klart å frigi seg bra fra det nå da. Det å flytte ut og sånn, det hjelper veldig. Det tok lang tid før lokalene var klare. Når man flyttet ut så fikk man litt mer sånn start-up kultur.” - **Informant 1, Vipps/DNB**

Basert på sitatene til informant 1 og 4 (Vipps/DNB) kan det virke som at Vipps i etableringsfasen var preget av en DNB-kultur. Først etter at de flyttet ut fra DNB sine lokaler fikk selskapet i større grad etablert sin egen kultur. Dette underbygger litteraturen til Moncada et al. (1999, s. 102), som understreker at videreføring av morselskapets kultur, vaner og regler blir ansett som en negativ faktor for suksessen til spin-off-prosessen. Dette støttes av flere informanter i Vipps/DNB, som påpeker hvordan kulturen endret seg betraktelig etter at Vipps flyttet inn i nye lokaler. Informantene forteller videre at flere av personene som ble med over hadde tung erfaring fra DNB-tiden, hvilket kan påvirke kulturen. Når det er sagt, legger de til at en av de viktigste tingene ved etablering av et selskap, er utvikling av egen kultur, hvorav viktigheten anses som større når man fusjonerer to forskjellige selskaper sammen.

Informantene i Finn presenterer samstemte forklaringer om hvordan selskapet unnlot å ta med kulturelle trekk fra morselskap, til fordel for å skape sin egen kultur. Dette bygger også på teorien til Moncada et al. (1999, s. 102). Ved at selskapet valgte å skape sin egen kultur, istedenfor å basere den på hva de allerede var kjent med, kan det ha hatt en positiv påvirkning på suksessen til spin-off-prosessen.

Videre ble informantene bedt om å beskrive hvordan utforming av kultur har foregått, og hvordan kulturen deres ser ut i dag. En informant hos Finn gir uttrykk for at kulturen oppsto tilfeldig i starten, og at kulturen kom fra de personene som var tilstede. Videre kommer det frem at det tok lang tid før Finn begynte å jobbe med verdier som var sentrale for dem. I starten levde prosjektet og de ansatte start-up livet, og følte nok mye på den kulturen. I Finn

lot ledelsen kulturen fremstille seg mer naturlig, hvilket Warrick (2017) påpeker at kan ha en negativ effekt på resultatene til bedriften. Basert på respondentene i Finn sine beskrivelser om hvordan kulturen oppsto, og hvordan den er i dag, kan det argumenteres for at naturlig utvikling av kultur ikke nødvendigvis trenger å ha en negativ effekt. Derimot i Vipps kommer det frem at de begynte å jobbe med kulturen i en tidligere fase. Informant 2 forteller om arbeidet med en strategisk plattform, hvor de ansatte definerte leveregler, ambisjoner og deres misjon. Arbeidet med strategisk plattform har Vipps vært igjennom flere ganger, først ved fusjonen med Mcash, og i senere tid da de fusjonerte med BankID og BankAxept. Ledelsen i Vipps gjorde tidlig et bevisst valg for å etablere kultur i prosjektet, som i samsvar med Warrick (2017) kan ha hatt en innflytelse på de ansattes oppfatning av bedriften, samt hvordan medarbeiderne arbeider mot leveranssmål. Følgende sitater redegjør for hvordan informanter hos Finn og Vipps/DNB beskriver kulturen deres.

“Det er mye av det du finner igjen i dag. Humør ikke minst! Du gledet deg til å gå på jobb hver dag. Det var takhøyde, og du hadde mulighet til å si ifra. Du hadde egentlig makt til å gjøre ganske mye selv, og ta ganske mye avgjørelser selv. Det er litt igjen den flate strukturen som har fulgt oss hele veien.” - Informant 6, Finn

“Nei, jeg opplevde vel at den var ganske sånn leveransfokusert. Jeg tror det gikk ganske røft for seg til tider. Det var ikke veldig sånn personfokus, det var mer sånn få ting gjort liksom. Det blir ikke noe start-up-kultur når det blir kjørt som et internt prosjekt.”

- Informant 3, Vipps/DNB

“Det er jo ikke helt en start-up, men man prøver allikevel å ha med seg noe av det tankesettet så lenge det er mulig. Å skape et innovativt miljø som jobber fort med de riktige tingene, uten å sløse mye tid på å konsekvens utrede eller lure på hvordan de skal finansiere det.”

- Informant 4, Vipps/DNB

I følge Tübke (2004, s.33) kan en spin-off-bedrift oppnå stor fortjeneste gjennom å tiltrekke og rekruttere de fra morselskapet som kan ha relevant ledelseserfaring. Dette bygger Tübke (2004, s. 41) videre på under faktoren for *overføring av erfaring*, hvor han hevder at tidligere erfaring, og da spesielt ledelseserfaring, har vist seg å være verdifullt for spin-off-bedriften. I kontekst av ledelseserfaring referer Tübke (2004, s. 33) til to forskjellige erfaringer. Her er det snakk om tradisjonell ledelseserfaring fra en tidligere eller nåværende lederstilling, og ledelseserfaring i form av entreprenøriell erfaring fra å ha ledet en bedrift. Hva gjelder

sistnevnte kunne informantene hos både Finn og Vipps fortelle at denne typen erfaring var fraværende blant personene med sentrale roller i prosjektene.

“Nei, det var ikke mange. Hvert fall fra DNBs side så var det vel ingen som hadde den type erfaring. Fra Mcash så hadde man vel noen til en viss grad, siden de allerede hadde vært gjennom en sånn slags spin-off. Så der kunne det hende at vi skulle hatt inn noen tidligere. Administrerende direktør kom internt fra banken, og er en veldig god selger, samt en god ambassadør, men han hadde heller ikke noe erfaring fra å starte en bedrift, så der var vi nok litt svake.” - Informant 1, Vipps/DNB

Videre kom det også frem at det var få involverte som tidligere hadde hatt en lederstilling, enten i morselskapet eller fra tidligere arbeidsforhold. Når det er sagt ble det påpekt fra begge bedriftene at det i tidlig fase ble hentet inn få nøkkelpersoner fra øvre del av morselskapene. I tillegg kom det frem at ledelsen i Finn gjorde en enorm innsats for å tiltrekke seg gode ressurser fra bransjen som hadde ledelseserfaring.

“Hvis du tenker helt i oppstartsfasen så var det nok ikke så mange. Det var et par -tre stykker tenker jeg. Men noe av det første administrerende direktør gjorde var jo å ansette noen som var ansvarlig for hvert marked, typisk en for eiendom, en for jobb, og en for motor.”

- Informant 8, Finn

“Mange av de folka man fikk med seg måtte lære seg ting helt fra scratch. Det var mye som måtte bestemmes, og man gjorde det vel på en veldig bankmåte. Litt rydding, men veldig byråkratisk. Så det bar nok preg av at man kom fra bank og brukte mye ressurser på det området enn man normalt ville gjort.” - Informant 1, Vipps/DNB

Gjennom organisasjonsdesign får en spin-off muligheten til å forme sin egen struktur og kultur. Her kan bedriften oppnå konkurransefortrinn ved å effektivere en enklere, og mer fleksibel struktur, som er mer teknologisk orientert og spesialisert (Tübke, 2004, s. 33). Videre kan utforming av egen kultur skape synergi og samstemthet blant medarbeiderne, som gir uttrykk for hvordan selskapet opererer, og som samtidig kan styrke konkurransefortrinnet som strukturen har lagt grunnlaget for (Warrick, 2017). Informantene gir uttrykk for at ledelsen i stor grad ønsket å differensiere seg fra morselskapene. Følgelig kommer det frem at bedriftene jobbet på ulike måter for å skape den strukturen og kulturen de har i dag. Finn bærer tydelig preg av start-up kultur og struktur, mens Vipps ble gjennomført som et internt

prosjekt i DNB med tydelig definerte utviklingsrammer. Basert på respondentenes forklaringer kan det tolkes at begge selskapene har tatt store friheter til å forme foretaket, og at ingen av selskapene valgte å ta med sentrale elementer fra morselskapets struktur og kultur. Basert på informantenes uttalelser kan det derfor argumenteres for at faktoren har hatt en middels til stor grad av positiv påvirkning på spin-off-prosessen i form av differensiering fra morselskapet.

4.2.2 Organisatorisk autonomi før separasjon

Organisatorisk autonomi definerer selvstendigheten og retningslinjene som spin-off-prosjektene opererte under mens de fortsatt var en del av morselskapet. Tübke (2004, s. 46-47) uttrykker at dersom morselskapet ikke skaper rom, eller setter for strenge retningslinjer, kan det være en sterk pådriver av en spin-off-avgjørelse. Det var derfor interessant å undersøke autonomien som eksisterte på arbeidsplassen under prosjektet, og hvordan det kan ha påvirket en spin-off-avgjørelse. På spørsmål om hva slags rammer prosjektet arbeidet med mens de fortsatt var en del av morselskapet er informantene hos Finn og Vipps samstemte i deres forklaringer. Noen informanter fra Finn forteller at de opplevde denne perioden som relativt statisk, med lite autonomt arbeid.

“Det var ikke noe autonomi følte jeg. (...) det var lite rom for innovasjon og sånn.”

- Informant 7, Finn

De som arbeidet med Finn i tidligfase opplevde ikke noe særlig autonomi i arbeidet deres. Morselskapet bestemte i stor grad det meste, og prosjektet ble organisert på samme måte som avisen var organisert. I DNB ble Vipps opprinnelig laget som en tjeneste som skulle beholdes in-house, men som alle personer som eide en telefon og bankkort kunne benytte seg av. Ifølge informantene ble Vipps omgjort til et forretningsområde sammen med betaling. Dette forretningsområdet hadde bestemte rammer og retningslinjer de måtte følge. Dette kan være hindrende for prosjektet i den grad at spin-off-entreprenørene ikke har mulighet til å ta kjenne avgjørelser, noe som kan være kritisk for en oppstart. Ved spørsmål om hvordan informantene opplevde autonomi på arbeidsplassen kan følgende sitater vises til;

“Jeg vil si at vi hadde en viss grad frie tøyler, men vi var jo underlagt IT-regiment og IT-organisasjonen var ikke ansatt inn i det forretningsområdet, så de var en viktig leverandør for oss, og vi led vel litt under deres strenge struktur, som var litt hemmende for oss.”

- Informant 1, Vipps/DNB

“Det var jo ikke mye autonomi før Finn var (...) eller det var ikke så mye autonomi når Finn var i avisen i det hele tatt egentlig. Nærmeste du kom var vel denne prosjektgruppa, men de hadde jo også avhengigheter ute i linjene. Autonomi kom først etter at det ble dannet et eget selskap.” - Informant 6, Finn

Tübke (2004, s. 46-47) påpeker at tidligere litteratur argumenterer for hvorvidt mangel på autonomi kan være en pådriver for en spin-off-avgjørelse. Når det er sagt viser Tübke (2004, s. 191-192) i konklusjonen av egen studie at mangel på autonomi ikke påvirker spin-off-frekvensen, men har innvirkning på prosessen. Basert på informantenes gjenfortellinger kan det vises til uenighet over hvorvidt mangelen på autonomi har vært en pådriver av en spin-off-avgjørelse.

“Ja! Helt klart at det er viktig, du må ha en helt annen type beslutningsvei på ting, hvis du skulle ut og erobre det nye markedet som vi skulle. Hadde det ikke vært andre aktører på banen allerede som hadde tatt en dominerende posisjon, så hadde Finn kanskje hatt tiden til å gjøre det innad i avisen på en tregere måte. Men det hadde aldri i verden blitt det, det har blitt i dag. Det er ikke sikkert vi hadde lyktes i det hele tatt, så det var veldig viktig for å lykkes.” - Informant 6, Finn

“Nei, jeg tror egentlig det var mer at de vokste. For det første så hadde man en plan om å ta inn de andre bankene, og bruke eierskap som et strategisk virkemiddel til å bygge partnerskap, det tror jeg var viktig.” - Informant 3, Vipps/DNB

Da denne faktoren ble teoretisk utforsket i kapittel 2.6.2.2 ble det sagt at mangel på autonomi kan være en pådriver av en avgjørelse om å skille seg fra morselskapet. Hvorvidt denne faktoren er en pådriver av en slik avgjørelse kommer ikke tydelig frem, da informantenes meninger ikke er samstemte. Enkelte informanter forklarer at mangel på autonomi har vært en klar faktor som har påvirket valget om å skille seg fra morselskapet, mens andre sier at det var en avgjørelse som kom mer naturlig ettersom selskapet vokste. Basert på det informantene sier er det derfor vanskelig å komme til en endelig konklusjon over hvorvidt denne faktoren faktisk er en pådriver av en spin-off-avgjørelse. I henhold til spin-off-prosessen kan det trekkes slutninger om at mangel på autonomi kan ha vært et særlig hinder i pre-separation fasen. Informantene i Vipps/DNB og Finn uttrykker at de i en tidligfase hadde en viss grad av frie tøyler under arbeidet, men at en følelse av autonomt arbeid ikke var tilstede. Spin-off-

prosessen til selskapene kan derfor sies å ha blitt påvirket negativt av denne mangelen, i den grad at arbeidet gikk langsommere, og de ansatte kan ha låst seg til arbeidet sitt.

4.3 Faktorer knyttet til forhold og støtte

4.3.1 Relasjon mellom marked, produkt og teknologi

Faktoren knyttet til relasjon mellom marked, produkt og teknologi redegjør for hvordan synergier og bestemte forbindelser kan oppstå som følge av likheter mellom morselskap og spin-off. I forbindelse med dette ser faktoren på hvorvidt manglende relasjoner på flere av aspektene kan påvirke, eller føre til en spin-off-avgjørelse, eventuelt hvordan flere relasjoner kan skape synergieffekter og dermed øke sannsynligheten for en vellykket spin-off-prosess, og fremtidig vekst. For øvrig påpeker Tübke (2004) at faktoren er mest relevant for spin-off-avgjørelsen, da synergier og relasjoner ofte forbindes med corporate strategy (Tübke, 2004, s.35).

Med ulike formuleringer kommer det tydelig frem at det eksisterer relasjoner mellom spin-off-bedriftene og morselskapene i henhold til marked, produkt og teknologi. Ifølge Lindholm (1994, s. 229) og Tübke (2004, s. 35) referer markedsrelasjonen til om morselskap og spin-off deler tilsvarende markeder eller distribusjonssystemer. Informant 5 (Finn) forteller at Aftenposten hadde mange kunder og tjente stort på annonsemarkedet på den tiden Finn-prosjektet ble startet, hvilket var det samme markedet som netjtjenesten til Finn ønsket å betjene. Vedkommende påpeker at majoriteten av annonsørene, deriblant meglere, bilforhandlere og store jobbannonsører, var kunder i Aftenposten, og legger til at dette hadde stor betydning for bedriftens suksess. I tillegg ble distribusjonssystemet til morselskapet brukt i forbindelse med markedsføring av tjenesten. Tilsvarende relasjoner kan også identifiseres mellom Vipps og DNB, der begge bedriftene jobber for å tjene det norske bankmarkedet. I likhet med Finn ble også distribusjonssystemene til morselskapet anvendt i forbindelse med markedsføring

Produktrelasjonen omhandler den grad morselskap og spin-off er basert rundt tilsvarende produkter (Lindholm, 1994, s. 229; Tübke, 2004, s. 35). Med utgangspunkt i at netjtjenesten til Finn var en videreutvikling av rubrikkannonsene til Aftenposten er det liten tvil om at spin-off og morselskap er basert rundt lignende produkter. På samme måte har samtlige av informantene i Vipps en felles enighet om at Vipps hovedsakelig bare er en ny, og enklere måte for folk å sende penger til hverandre på, der hovedprinsippene bak tjenesten er noe DNB har praktisert i flere år.

“(…) men samtidig så skulle Finn ha de samme kundene som Aftenposten, bare at de hadde ikke helt skjønt det enda.” - Informant 5, Finn

“Nei, jeg tror helt åpenbart at det innenfor hva vi driver med, av betaling og slikt. Du kunne jo overføre penger til venner ved å logge deg inn i nettbanken og sånn, men dette var en ny måte å gjøre det på.” - Informant 4, Vipps/DNB

Når det gjelder relasjoner i teknologi fokuserer det på hvorvidt morselskap og spin-off bruker samme teknologi i forbindelse med produksjon eller prosess (Lindholm, 1994, s. 229; Tübke, 2004, s. 35). Med tanke på at Aftenposten formidlet annonser på papir kan det ikke sies at det ble brukt tilsvarende teknologi i forbindelse med produksjon. Når det er sagt forteller flere av informantene at Finn var basert rundt Aftenpostens dataavdeling, som opererte som selskapets driftsavdeling frem til 2004. På samme måte kan intervjuobjektene i Vipps fortelle at teknologien bak tjenesten er basert på DNB-teknologien. Informant 4 underbygger viktigheten av DNB-teknologien ved understreke at Vipps var avhengig av den. Basert på sitatene, og det som har blitt presentert, er det derfor lite som tilsier at det er mangel på relasjoner til produkt, marked og teknologi. Det kan derfor tolkes som at faktoren ikke har påvirket avgjørelsen om å skille seg fra morselskapet, hverken for Finn eller Vipps.

I henhold til hvordan faktoren har påvirket spin-off-prosessen kommer det frem fra begge casene at samtlige relasjoner har bidratt til synergieffekter. Som tidligere nevnt kan det understrekes at både Finn og Vipps er basert rundt tilsvarende tjenester som morselskapene, at bedriftene deler samme markeder hvor også distribusjonssystemene ble brukt til spin-off-bedriftenes fordel. Relasjonen til marked og produkt påvirket derfor positivt ved at Aftenposten kunne kombinere tjenestene i markedsføringen sin gjennom kombiannonser, hvilket ble ansett som et viktig grep da det resulterte i økt kjennskap til merkevaren Finn.

“(…) det var nesten ingen som tok betalt på nett, og da ble det ofte sånn bundle-produkter som ble løsningen. I starten så ble det drahjelp fra avisene, hvor de solgte rubrikkannonser i avis, også får du med deg nettannonse samtidig. Så sånn sett så var det det som gjorde at Finn hadde volum og at folk kunne faktisk finne ting på nett” - Informant 6, Finn

For Vipps ble det påpekt at fordi tjenesten henger tett på kjernevirksomheten til bank, så er det en synergi i seg selv. Informant 1 forteller at synergier oppstår i den forstand at når DNB

distribuerer sine produkter, så ligger Vipps i bakhodet da det fortsatt er mange som identifiserer DNB med Vipps. Informanten uttrykker at dette medfører et kvalitetsstempel og en trygghet som følge av tilliten folk har til banken sin. Uttalelsene støttes ytterligere av intervjuobjekt 3 som også trekker frem tilliten DNB har i banksektoren som et kvalitetsstempel. Samme informant forteller at dette påvirker Vipps positivt da bedriften får med seg hele den tyngden, seriøsiteten og tilliten som DNB og banksektoren har. Hvorvidt Finn har dratt nytte av morselskapets kvalitetsstempel ble ikke nevnt blant informantene, men det kan argumenteres for at Aftenpostens ledende posisjon innen annonsemarkedet kan ha påvirket på samme måte.

I lys av teknologirelasjonen kommer det for øvrig frem at informantene i Vipps erfarte fasen med å skille ut virksomheten som problematisk, da tjenesten i stor grad var integrert med DNB i henhold til drift og teknologi. Samtlige informanter forteller at tjenesten ikke var utviklet på en slik måte at det kunne skilles ut etter så kort tid, og legger til at Vipps ville vært bygd teknologisk annerledes dersom de ved oppstarten hadde planer om å realisere forretningsidéen gjennom etableringen av en spin-off. Til tross for noen utfordringer knyttet til teknologi, tolkes det som at synergieffektene som har oppstått som et resultat av relasjonene, har hatt en middels til stor grad av positiv betydning på bedriftenes spin-off-prosess.

4.3.2 Kapasitet til å skape partnerskap og allianser

Bedriftenes evne til å inngå partnerskap og allianser blir beskrevet av Tübke (2004) som en kritisk suksessfaktor. Videre forteller Tübke (2004, s. 40) at partnerskap kan gjøre veien til suksess enklere, samt styrke bedriften underveis. Tübke (2004) vurderer derfor faktoren viktig, hvor informantene kom med mye informasjon som argumenterte både for og imot nettopp dette.

Det kommer tydelig frem blant samtlige av informantene at begge spin-off-bedriftene var avhengige av morselskapene i flere av aspektene av Tübke's (2004, s. 21) spin-off-prosess. Som det ble nevnt i kapittel 2.2.2 er dette en tre-delt prosess som starter med å vurdere spin-off muligheter, og avslutter en stund etter at adskillelsen har funnet sted. Det ble fortalt at spin-off-bedriftene jobbet lite aktivt med å danne slike partnerskap før selskapet hadde spunnet ut av morselskapet. Det kommer frem fra informantene at verken Vipps eller Finn hadde et særlig behov for partnere mens de fortsatt var en del av morselskapet. På spørsmål om spin-off-bedriftene hadde noen avtaler før de skilte seg ut kan følgende sitater vises til.

“De hadde noen, men ikke så mange. De hadde begynte å rulle ut Vipps som betalingsløsning på kino og apper. in-app løsninger som det heter. Samtidig hadde de utfordringer med å bygge egne løsninger som var avhengig av komponenter som skulle bli levert fra selskaper som var eid av andre banker.” - Informant 4, Vipps/DNB

“Nei, Finn hadde ikke det, men Aftenposten hadde helt sikkert en masse avtaler med meglere og bilforhandlere og så forskjellige bedrifter som annonserer for jobber osv. Det var ikke slik at vi arvet de avtalene, men vi nøt vel kanskje godt av det, og kontaktnettet fikk vi sikkert benytte.” - Informant 8, Finn

Fra disse sitatene kan det trekkes slutninger om at bedriftene ikke hadde noe særlig behov for å danne slike allianser så lenge de har støtte fra morselskapet. Dette underbygger Tübke's (2004, s.192) konklusjoner om at det ikke eksisterer noe særlig mønstre for å samarbeide med andre aktører enn morselskapet. Videre utdyper Tübke (2004) at slike partnerskap og allianser ikke virker å ha større viktighet hos spin-off enn det har hos morselskapet. Basert på respondentenes gjenfortellinger kan det derfor tolkes som at dette gradvis samsvarer med casene som har blitt utforsket i denne avhandlingen.

Det kommer derimot frem at partnerskap og allianser ble viktigere, og holdt høyere verdi for spin-off-bedriftene, etter at de hadde skilt seg fra morselskapene. På dette tidspunktet sto selskapene på egne føtter, og informantene beskriver at det oppsto et behov for å danne allianser for å hjelpe virksomheten fremover. Informantene i Vipps/DNB viser til at partnerskap og allianser ikke var nødvendig mens de fortsatt var en del av DNB. Videre blir det sagt at så lenge Vipps fortsatt ble assosiert med DNB, så var det mange aktører som ikke ville inngå partnerskap. Det var ikke før selskapet endret farge på logoen og gikk ut av DNB, at andre bedrifter, og særlig andre banker ville samarbeide med Vipps. Enkelte av informantene tegner et godt bilde av hvordan ting forandret seg for Vipps etter at de ble et eget selskap.

“I Vipps så er en del av suksessen at de har bygd en sterk og godt likt merkevare, og hadde annen markedsføring enn hva gamle banker har. De måtte fortsette med merkevarebyggingen selv om de flyttet, og byttet farge på appen fordi de måtte.” - Informant 4, Vipps/DNB

Her poengterer informant 4 at DNB har skapt en merkevare som hele Norge kjenner til, og påpeker morselskapets villighet til å allokere ressurser til prosjektet. Dette underbygges også av de andre informantene fra Vipps/DNB. Her kan det trekkes slutninger om at det ville vært betydelig vanskeligere for Vipps å danne partnerskap utenom morselskapet, særlig uten de komplementære ressursene som morselskapet stilte med. Dette er delvis samsvarende med teorien til Hagedoorn et al. (2017), som sier at allianser og partnerskap kan styrke rykte og status til spin-off-bedriften. Vipps hadde et godt rykte og god status som et DNB-produkt, og deres popularitet i markedet har fortsatt å stige etter at de ble en selvstendig bedrift. Hvorvidt fusjonen og deres nye partnere har hatt en effekt av dette, er for øvrig vanskelig å verifisere.

I Finn ser man flere likhetstrekk med Vipps, da heller ikke de opplevde særlig behov for partnere før de spant ut fra Aftenposten. Finn var en ny aktør i annonsemarkedet, og trengte derfor partnere for å utvide deres forretningsområder. Informantene i Finn uttrykker at selskapet gjorde en strålende jobb med å hente inn partnere til å ta seg av de nye vertikale i bedriften, det vil si bil-, jobb-, og eiendomsmarkedene. Sentralt i denne faktoren står spin-off-bedriftens kapasitet til å inngå partnerskap og allianser med de riktige bedriftene. Derfor ble informantene bedt om å vurdere selskapets evne til å inngå partnerskap og allianser. Respondentene i Finn fremlegger denne evnen som meget god, og gir godt uttrykk for selskapets vilje til å rekruttere de riktige folkene. For Finn var det svært viktig å få tak i de personene med rett kompetanse og tette relasjonsbånd til de ulike markedene. Samtlige informanter hos Finn beskriver dette som en kritisk faktor for selskapets suksess. Ved denne rekrutteringen skaffet bedriften seg tilgang til de personene som kunne sørge for nettopp slike partnerskap. Følgende sitater kan vises til for å beskrive Finns kapasitet til å skape partnerskap og allianser;

“Jeg vil hevde vi var gode. Men det skyldtes at vi hadde putta på folk som kom fra bransjen og hadde relasjoner. Også var det en styrke tror jeg, at vi jobbet veldig tett med salg, teknologi og produkt.” - Informant 7, Finn

“Jeg tror det har vært en av tingene vi har vært best på å få til. Det er en sånn toppsak fortsatt for Finn og ha godt forhold til kundene. Også er det andre typer partnere enn kundene da, altså, vi har jo også masse integrasjoner mot andre mulige ting, vi har jo mot banker, forsikringselskaper osv da.” - Informant 5, Finn

Fra informantene i Vipps kommer ikke en vurdering av selskapets evne til å danne partnerskap og allianser tydelig frem. Men historisk sett, så ser man at Vipps har dannet partnerskap med mange gode aktører, og har fusjonert seg med to ytterligere aktører etter adskillelsen fra morselskapet. Etter at selskapet ble selvstendig var det mange aktører som ville samarbeide med bedriften, og arbeidet med å finne potensielle partnere later ikke til å ha skapt stort hodebry for de ansvarlige i Vipps.

Studien til Tübke (2004) tar også opp internasjonale nettverk, som kan skaffe spin-off - bedriftene tilgang til internasjonale og større markeder. Det blir uttrykt at verken Finn eller Vipps hadde planer om å gjøre produktet internasjonalt fra start. Ettersom selskapene vokste, kom ideer og ønsker om å gjøre produktet internasjonalt. Finn begynte å jobbe med internasjonalisering i 2002, to år etter at selskapet spant ut fra Aftenposten. Finn solgte deres teknologi til flere medieselskaper, hvilke og hvor mange land det ble solgt til er informantene usikre på. Blant annet blir Belgia, Tyskland, Østerrike, Sverige og England nevnt av samtlige informanter. I 2004 skilte Finn utviklingsorganisasjonen sin ut til et eget selskap som het Finn-Tech. Dette selskapet var deleid av Finn og en samarbeidspartner i England, hvor begge parter eide 50 % av selskapet. Informantene forteller at dette prosjektet varte i 2-3 år før det ble avvirket, og en fornyet satsning i Norge kom i dets sted. Vipps sine planer for internasjonalisering er fortsatt i en for tidlig fase til å diskutere hva slags ønsker, strategi og nettverk selskapet har behov for.

Samtlige av informantene som ble intervjuet forteller at spin-off-bedriftene har vært svært gode på å danne partnerskap og allianser. Aftenposten og DNB har skapt to av Norges mest anerkjente merkevarer, og deres rolle i hele prosessen har vært uvurderlig for spin-off-selskapene. Tübke (2004, s. 192) konkluderer med at viktigheten av partnerskap og allianser ikke er større for spin-off-bedriften enn for morselskapet, men at det varierer helt fra situasjon til situasjon. I disse casene kan det påvises å delvis stemme. Verken Vipps eller Finn hadde behov for andre partnere i starten på grunn av støtten som morselskapene ga til prosjektene. Basert på det som ble sagt av respondentene fra Finn og Vipps/DNB kan det tolkes som om partnerskap og allianser har hatt en liten grad av betydning for spin-off-prosessen i en tidlig fase, av den grunn at spin-off-selskapene fikk mye støtte av morselskapet. Informantene fra begge bedriftene beskriver deres evne til å danne slike partnerskap som gode, og en kritisk faktor for deres suksess etter at de spant ut fra morselskapet. Basert på dette kan det trekkes tolkninger om at Finn og Vipps ikke hadde opplevd den suksessen de har hatt, uten støtte og hjelp fra morselskapene. I henhold til respondentens forklaringer kan det derfor argumenteres

for at partnerskap og allianser har hatt en større betydning i en senere fase av spin-off-prosessen, men at behovet vil variere fra situasjon til situasjon.

4.4 Overføringsfaktor

4.4.1 Overføring av erfaring

Ifølge Tübke (2004, s. 41) blir overføringen av arbeidserfaring fra morselskap til spin-off ansett som et vanlig kjennetegn, og en viktig faktor i forbindelse med spin-off-prosessen. Hvorfor faktoren blir ansett som viktig kommer dog ikke tydelig frem i teorien, hvilket som nevnt skyldes mangel på dybde og eksempler i Tübke's (2004) litteratur. Som følge av mangelen på konkrete eksempler og teori er det derfor interessant å se nærmere på informantenes erfaringer knyttet til denne faktoren, da det kan bidra med innsyn i hvordan prosessen har blitt gjennomført i Finn og Vipps. Analysen vil derfor i denne sammenhengen redegjøre for hvor mange ansatte som ble overført, hva slags kompetanse de hadde, hvordan denne overføringen ble gjort, og hvilken betydning eller effekt det hadde for bedriftene å kunne hente kompetanse fra morselskapet.

Basert på intervjuene bygger informantenes uttalelser under teorien om at faktoren kan betraktes som en gjenganger i spin-off-prosessen (Tübke, 2004, s. 41). Respondentene fra både Finn og Vipps/DNB er ikke tvil om at bedriftene har hentet erfaring fra morselskapet, og påpeker at de enten var vitne til, eller var en del av overføringen som pågikk etter avgjørelsen om å skille ut virksomhetene var tatt.

“Det var en ganske bred portefølje (...), så vi tok med et helt sett med ressurser og kompetanser.” - Informant 2, Vipps/DNB

“Det var definitivt at vi tok med oss folk med arbeidserfaring fra morselskapet. Det var viktig.” - Informant 7, Finn

Som nevnt i casebeskrivelsen (ref. avsnitt 3.3.1) ble Finn opprinnelig startet som et prosjekt mellom regionsavisene, men som etter hvert ble tatt over og ledet av Aftenposten. Med utgangspunkt i dette var det derfor naturlig at majoriteten av de som jobbet med Finn før separasjonen, hadde Aftenposten som arbeidsgiver. Dette viste seg også å være tilfellet etter bedriften hadde spunnet ut, hvilket styrker faktorens relevans ytterligere (Tübke, 2004, s. 41). På spørsmål om hvor mange ansatte som fulgte Finn etter separasjonen kunne alle fire

meddele at det var mange, hvilket gjorde det vanskelig for samtlige å komme med et spesifikt antall. Når det er sagt tippet flere av informantene at det innledningsvis ble overført rundt 20 ansatte. Videre blir det også påpekt av arbeidskraften fra Aftenposten kun var innleid, med unntak av noen få, og at majoriteten ble ansatt fast de påfølgende årene.

“(...) i begynnelsen så var det nesten ingen ansatte, så det var ganske mange som var innleid fra Aftenposten, og så ble veldig mange ansatt etter hvert” - Informant 5, Finn

“(...) og tilsvarende hadde Finn også en del innleide, eller folk som jobbet for Finn fra Aftenposten, som også mange av dem fikk tilbud etter hvert og begynte å jobbe der da.”

- Informant 8, Finn

På samme måte var informantene i Vipps/DNB samstemte om at det var mange fra DNB som ble med over til Vipps. Ifølge en av informantene ble det overført rundt 25 ansatte etter separasjonen, i tillegg til 20 som kom fra Mcash. Når det er sagt ble arbeidsforholdene etter overgangen til Vipps gjort permanente med en gang, til forskjell fra Finn, hvor majoriteten av arbeidskraften var innleid. Samtidig ble det også nevnt at det i ettertid har vært flere fra DNB som har valgt å begynne i Vipps. I forbindelse med overføringen av ansatte ble det for øvrig stilt spørsmålsteget ved om ikke Vipps hadde tatt med seg for få fra DNB sammenlignet med antallet som kom fra Mcash etter fusjonen. Med dette kan det tolkes at vedkommende mener det ville vært naturlig å ta med flere fra DNB, i og med at DNB utviklet tjenesten. I tillegg ble det uttrykt en viss skepsis knyttet til hvorvidt Vipps hadde fått med seg alle personene de trengte. Til tross for noen usikkerheter når det gjelder antall og fordelingen av ansatte mellom Vipps og Mcash, var det liten tvil blant informantene om at Vipps hadde fått med seg en god kunnskapsbase som inkluderte noen av de beste folkene innenfor sine respektive områder.

“Nei, de tok jo med seg en god del folk. (...) de fikk med seg de aller beste forretningsfolka (...) og de som var mest erfarene på mobilutvikling, så de fikk med seg veldig bra folk.”

- Informant 3, Vipps/DNB

“Det var ganske mange, (...) det var mange av de som jobbet med Vipps i DNB, så ble det fylt på med ytterligere kompetanse, (...) så er det også flere fra DNB som har begynt der i ettertid” - Informant 4, Vipps/DNB

Som noen av sitatene ovenfor allerede har påpekt var det mange som ble overført til spin-off-bedriftene. I forbindelse med dette var det også stor variasjon i henhold til hva slags kompetanse som ble rekruttert. På spørsmål vedrørende hvilke ansatte som ble overført kunne respondentenes uttalelser vise til både forskjeller og likheter hva gjelder kompetansebehovet til bedriftene. Basert på responsen fra informantene i Finn kommer det tydelig frem hva slags kompetanse det ble hentet mye av, samtidig som de hadde gjort seg opp egne meninger om hvilke ansettelser de mente var essensielle for bedriftens suksess. Først og fremst var samtlige informanter raskt frempå med å påpeke viktigheten av nøkkelpersonene som var blant de første fra Aftenposten som ble ansatt i Finn. Duoen det refereres til var en del av de fire som etablerte Finn etter separasjonen, hvor den ene gikk fra å være IT-direktør til administrerende direktør, og den andre fra å være forretningsutvikler til å bli ansatt som produktdirektør.

“(…) særlig administrerende direktør og produktdirektør var veldig viktige helt i starten der. De fikk oppgaven om å få hjulene i gang, og sørge for at vi hadde de rette personene til å få startet opp dette her og få det til å gå.” - Informant 6, Finn

“De som var viktige var administrerende direktør, som jo var leder fra IT i Aftenposten, og personen som var forretningsutvikler fra produktsiden i avisen.” - Informant 7, Finn

Her forklarer informant 6 og 7 (Finn) hvilken sentral rolle disse nøkkelpersonene har hatt i prosessen, og utdyper videre at det var de som var ansvarlige for å hente den nødvendige kompetansen som skulle få bedriften i gang. Videre ble det forklart at nøkkelpersonene brukte mye tid på å kartlegge hva slags ressurser det var behov for, samt hvilke personer man ville ha med over, og rekrutterte aktivt deretter. Ut ifra dette kan det tolkes som at administrerende direktør har dratt nytte av sin tidligere erfaring som leder for IT i Aftenposten, da det blir fortalt at måten vedkommende bygde opp Finn på har vært verdifull for bedriften og dets suksess. Slik informantene legger det frem underbygger dette Tübke's (2004, s. 41) teori, som forklarer viktigheten av å overføre ledelseserfaring til spin-off-bedriften da det kan ha en positiv påvirkning på selskapets overlevelse. Videre forteller alle informantene at det ble leid inn mange med IT-kompetanse fra utviklingsmiljøet til Aftenposten. IT-kompetansen ble ansett som viktig i forbindelse med utviklingen og driften av tjenesten. I tillegg til den tekniske erfaringen ble det også hentet opptil flere med erfaring fra forretningsiden, deriblant selgere og markedsførere.

“Men samtidig så plukket Finn med seg flere fra utviklingsmiljøene til Aftenposten, som var viktige fordi i den perioden så trengte bedriften den kompetansen fra de systemene i Aftenposten. Vi hadde jo driftsmiljøet, så på teknologisiden tok Finn med seg mange. (...) så det var flere som ble hentet fra salgsmiljøet i Aftenposten.” - Informant 7, Finn

“(...) det var mange av de som kom inn fra Aftenposten, som begynte i Finn, som hadde salgsmiljøet og som hadde jobbet kommersielt der. (...) Det var mange utviklere, så var det kanskje vel så mye på salgssiden og markedsførere. Helt på starten av så var det jo på ledelsen da, så det var jo de som startet opp.” - Informant 8, Finn

Sitatene underbygger informantenes tidligere uttalelser om at Finn hentet mye arbeidskraft fra teknologisiden i Aftenposten, og at tilsvarende ble hentet fra markedsførings- og salgssalgsavdelingen. I henhold til førstnevnte forteller Tübke (2004, s. 158) at en intensiv overføring av teknisk erfaring kan ha en negativ påvirkning på bedriftens vekst og fortjeneste. Med utgangspunkt i informantenes historier om etableringen av Finn kommer frem at bedriften gikk mange år uten å tjene penger, og at virksomheten på et tidspunkt opplevde teknisk konkurs. Hva som kan ha vært årsaken til dette blir ikke tydeliggjort, men basert på teorien kan det argumenteres for om ikke en intensiv overføring av teknisk erfaring kan ha påvirket til en viss grad. Samtidig kan det argumenteres for at all den tekniske kompetansen var nødvendig, da det ble fortalt at Finn programmerte hele tjenesten fra begynnelsen av etter at bedriften hadde spunnet ut.

Videre uttrykker informant 6 (Finn) at den kanskje viktigste ressursen fra Aftenposten var de flinke og motiverte folkene som kunne annonsemarkedet. Vedkommende forklarer at de ansatte med markeds erfaring har hatt en sentral rolle for bedriften som følge av deres dominans innen annonser på print, og trekker også frem deres motivasjon til å overføre ekspertisen over på nett. Basert på uttalelsene til informant 6 kan det tolkes som at betydningen av disse medarbeiderne i stor grad samsvarer med teorien, som forteller at overføringen av markeds erfaring kan ha en positiv påvirkning på bedriften samtidig som det bidrar til økt vekst (Tübke, 2004, s. 158).

Fra datamaterialet tilknyttet informantene i Vipps kommer det frem at det ble hentet en bredere portefølje av kompetanse sammenlignet med de som ble hentet til Finn. Med ulike formuleringer kunne intervjuobjektene ramse opp alt fra forretningsutviklere, digitale forretningsutviklere, konseptutviklere, produktutviklere, forretningsstøtte, økonomer, selgere,

markedsførere, IT-folk, finansfolk og strateger. Når det er sagt virker alle informantene å være samstemte når det kommer til hvilken kompetanse det ble hentet mest av, hvor samtlige refererer til overføringen av folk på forretningsiden.

“Det var jo mye digital forretningsutvikling av bank da, altså både på innenfor payment og innenfor digital utvikling, regulatorisk kompetanse og marketing”

- Informant 3, Vipps/DNB

“Det meste av erfaring var på forretningsutvikling og forretningsstøtte. Det var det som ble tatt med videre, men man tok jo med seg ganske mye på IT også.” - Informant 1, Vipps/DNB

Informant 1 bygger videre på sitatet over og forteller at Vipps hentet mange flinke forretningsutviklere som siden separasjonen har vært avgjørende for Vipps. Videre påpekes det at mange av de som ble hentet fra forretningsiden kom fra det som tidligere het e-business, en enhet som var ansvarlig for alt digitalt salg og digital utvikling på kundefronten i DNB. På bakgrunn av dette kan det derfor tolkes som at det har vært fokus på å ansette folk med kjennskap til det digitale betalingsmarkedet, som har hatt erfaring med utvikling og salg av digitale tjenester, ut til kundene. Hvorvidt ansettelsen av markedserfaring har gitt noen effekt kommer ikke frem i intervjuene, men som følge av en økning i både ansatte og brukere etter separasjonen, kan det argumenteres for at dette i likhet med teorien har hatt en positiv påvirkning (Tübke, 2004, s. 158). I tillegg til markedserfaring nevner samtlige også overføringen av IT-kompetanse som en nødvendighet, hvilket var viktig for å unngå og måtte legge ned tjenesten under flytteprosessen. Videre blir markedsføringskompetanse trukket frem, der Vipps blant annet tok med seg en viktig ressurs i ansvarlig for markedsføring på personmarkedet i DNB. Vedkommende gikk for øvrig inn i Vipps som administrerende direktør, og hadde frem til separasjonen hatt en høy stilling i morselskapet der samtlige beskriver personen som en god selger og ambassadør.

Basert på datamaterialet virket det som at både Finn og Vipps i stor grad kunne gå inn i morselskapet og håndplukke de ansatte de ville ha med videre. Utover intervjuene ble dette delvis bekreftet å være tilfellet i oppstarten, men samtidig ble det også påpekt av en informant i Finn, at headhuntingen de drev med ikke gikk ubemerket hos ledelsen og de ansatte i Aftenposten. Det ble fortalt at Finn måtte være forsiktige, og at de ikke bare kunne gå inn og hente alle nøkkelpersonene i Aftenposten. Som et resultat ble det fortalt om en periode der Finn ikke fikk tillatelse til å gå på folk i Aftenposten for å be de søke jobb i Finn. For å

eksemplifisere forteller informanten om hendelsen rundt sin overgang til Finn. Vedkommende hadde fått et jobbtilbud i en annen bedrift, og besluttet derfor å slutte i Aftenposten. Dette hadde ledelsen i Finn fått med seg, og først etter vedkommende hadde sagt opp, tok de kontakt for å overtale informanten til å begynne i Finn.

Sammenlignet med Finn var det også stor grad av selektering knyttet til overføringen av ansatte i Vipps. Til forskjell virker det som at Vipps i større grad har tydeligere og formelle prosesser for hvordan, og hvem som får bli med til spin-off-bedriften. Det blir fortalt at prosessen påvirkes av arbeidsmiljøloven, hvor det er snakk om rettigheter og rettslige krav. I forbindelse med dette blir det trukket frem to perspektiver. Det ene påpeker at dersom en ansatt har jobbet fulltid med Vipps, slik at personens stilling i realiteten tilhører den virksomheten, så har vedkommende rett til å følge etter bedriften, eventuelt takke nei til et tilbud. Derimot, hvis en ansatt jobber 50/50 med Vipps, er sannsynligheten mindre for at vedkommende får et jobbtilbud da personen vil bli ansett som en DNB-ansatt. Uttalelsene underbygges ytterligere av informant 2, som påpeker at tiden en ansatt har brukt på prosjektet er med på å påvirke hvorvidt den ansatte får tilbud eller ikke.

“(...) når du spinner off et selskap, så er det en kombinasjon av de som allerede var en del av forretningsområdet som blir invitert over til å fusjonere med Mcash. I tillegg til det så ble det ansatt en del folk. Og da kunne det blant annet ansettes folk fra DNB, så det var en kombinasjon av de to tingene.” – Informant 2, Vipps/DNB

Videre påpeker informant 4 at kompetanse- og behovskartlegging også virket inn på prosessen, der det ble skilt mellom de som måtte være med, og de som ville være med. Utover kjernekompetansen ble ytterligere kompetanse fylt på, gjennom vanlig rekruttering i form av stilling og tilbud. I relasjon til dette uttrykker opptil flere informanter at det i ettertid av separasjonen har vært flere muligheter for DNB-ansatte å begynne i Vipps, hvor det blir lagt til at morselskapet hele veien har vært åpen for det.

Når det gjelder faktorens betydning, virker informantene å være enige om at overføring av erfaring fra morselskapet har vært viktig. Informant 6 er konsekvent i sin vurdering, og understreker viktigheten av det å kunne hente ressurser fra Aftenposten. Vedkommende utdyper dette ved å påpeke at all dataen og kjennskapen til markedene kommer fra morselskapet. Samtidig erkjennes det at overføringen ga Finn et forsprang, sammenlignet med andre bedrifter som starter fra begynnelsen. I relasjon til dette forteller flere at det

antakeligvis ville vært vanskeligere for Finn å lykkes dersom de ikke hadde fått med seg alle nøkkelpersonene og de ytterligere ressursene.

“Som sagt, så tror jeg at uten administrerende direktør, som klarte å få dette til å rulle uten avisene, så tror jeg ikke Finn hadde hatt like stor sjans for å lykkes.” - Informant 7, Finn

Utover erfaringene som ble hentet fra Aftenposten, ble det også fortalt at Finn hentet viktig kompetanse eksternt. Spesielt lederne fra de ulike bransjemiljøene ble ansett som sentrale ressurser, da disse personene hadde kontaktnett, samt kjennskap til markedet og bransjene. I tillegg nevner informant 5 betydningen av konsulentene fra Avenir, som i stor grad bidro med den nødvendige internettkompetansen som Aftenposten og Finn manglet.

I likhet med Finn ble overføringen av erfaring fra DNB til Vipps sett på som verdifull, da det bidro til å gi bedriften et godt utgangspunkt i forhold til å skulle rekruttere ansatte fra begynnelsen. Opptil flere informanter dro sammenligninger ved å fortelle at oppgaven ville vært vanskeligere dersom det kun var løsningen som ble spunnet ut, uten ansatte og den nødvendige kompetansen. Videre kom det også frem at Vipps hentet mye nyttig kompetanse eksternt, så tilsvarende kombinasjon som Finn hvor man etter hvert fikk påfyll av nye ressurser som satt med annen erfaring enn bank. Årsaken til dette mener informant 1 skyldes Vipps sin sterke merkevare, da dette automatisk tiltrekker seg flinke folk, hvilket gjør bedriften til et attraktivt sted å jobbe.

Med utgangspunkt i uttalelsene, og det som har blitt presentert, kan det tolkes som at overføring av erfaring har hatt en stor grad av betydning for bedriftenes spin-off-prosess. Samtidig kan det argumenteres for at kombinasjonen av intern og eksternt erfaring kan ha større betydning for spin-off-bedriften, sammenlignet med overføring av ressurser kun fra morselskapet.

4.5 Motivasjonsfaktor

4.5.1 Spin-off-motivasjon

I teorikapittelet (ref. avsnitt 2.6.5.1) ble det forklart at spin-off-motivasjon påvirker spin-off-prosessen og dets suksess (Tübke, 2004, s.41). For å skape en grunnleggende forståelse av spin-off-motivasjonen er det sentralt å forstå hva som lå til grunn for etableringen av spin-off-bedriften. I henhold til dette refereres det til restruktureringsdrevne eller entreprenørielle spin-

offs (ref. avsnitt 2.2). Valg av spin-off-type kan ha stor innvirkning på motivasjonen til ansatte, samt danne motivasjonsgrunnlaget for arbeidet fremover.

Under intervjuene ble de to spin-off-typerne forklart, og informantene ble bedt om å plassere prosjektet sitt under en av dem. Flertallet av informantene mente at prosjektet var en entreprenøriell spin-off. Informantene beskriver prosjektene som et samlet entreprenørielt initiativ, hvor morselskapene oppdager muligheter i markedet og agerer på det. Det ble også fortalt at verken Vipps eller Finn var originale ideer som oppsto internt i selskapet, og det var blandede oppfatninger blant informantene over hvorvidt de anså prosjektene som proaktive eller reaktive. Da begge morselskapene begynte å jobbe med prosjektene eksisterte det konkurrerende løsninger i markedet, dette gjaldt særlig Vipps, med MobilePay som allerede var lansert i Danmark og Mcash som ble støttet av SpareBank 1.

I henhold til Kuratko et al. (2011, s. 222) kan motiverte ansatte gjøre prosessen mer effektiv, samt styrke sluttleveransen. Det var dermed viktig å utforske motivasjonen til informantene for å forstå hvordan deres motivasjon kan ha hatt innvirkning på spin-off-prosessen. Hvordan respondentene i Finn beskrev deres motivasjon vises til i de følgende sitatene.

“Jeg syntes jo det var kjempegøy, (...) jeg kunne jobbe med mange ting, og å jobbe med helt nye ting som virka veldig spennende, det var kjempe motiverende og veldig gøy.” -

Informant 5, Finn

“Spennende teknologi! (...) så veldig mange muligheter her og trodde dette kom til å bli fremtiden for veldig mye. Tenkte at dette her er jo kjempegøy hvis vi kan gjøre mer, og det kommer sikkert til å bli enda mer på sikt. Så det var teknologien da som drev meg.” -

Informant 6, Finn

Samtlige informanter fra Finn synes å ha hatt tilsvarende motivasjon under prosjektet. Det kommer tydelig frem at motivasjonen lå i ny teknologi, og at de ansatte trivdes og hadde det gøy på jobb. Hos Vipps oppstår den grunnleggende motivasjonen fra en annen kilde enn ny og spennende teknologi. En av informantene ble ansatt kun med den hensikt å jobbe med Vipps, hvilket vedkommende mente var motivasjon nok. Videre sier en annen informant at det rett og slett var jobben hans, og at det var all motivasjonen han trengte. Vedkommende har tatt del i flere spin-off-prosjekter for DNB, og hadde god kjennskap til hva som måtte til for å skille ut Vipps fra morselskapet. Samtlige informanter poengterer at det var et morsomt

prosjekt å være en del av, og at det var enkelt for alle ansatte i DNB å indentifisere seg med prosjektet. DNB klarte å skape intern motivasjon for prosjektet blant alle ansatte i bedriften, hvor det ble påpekt at det var mange som ønsket å delta, samt hjelpe til med det de kunne. Den interne motivasjonen ga Vipps mye velvilje fra hele organisasjonen, og dette ga gode muligheter til å innhente det personellet som var nødvendig for å fremme prosjektet. Informant 1 beskriver særlig godt hvordan DNB engasjerte hele bedriften til å ta ansvar, og føle seg som en del av Vipps-prosjektet.

“Vipps skapte et enormt engasjement i hele banken. Folk var veldig stolte over hva DNB hadde fått til. Så vi fikk veldig mange gode ambassadører, og plutselig så fikk alle bankansatte noe spennende å prate om i sosiale sammenhenger. Fordi 10 000 ansatte som snakker positivt om Vipps, da sprer det seg raskt. Det er jo en mulighet som har vært viktig for Vipps da.” - Informant 1, Vipps/DNB

DNB samlet hele banken under Vipps-prosjektet og promoterte det på en slik måte at alle ansatte følte seg involvert, og alle fikk en følelse av eierskap. Flere av informantene fra Vipps forteller en lignende historie. Dette kan minne om det Kuratko et al. (2011, s. 222) referer til i sin teori om entreprenøriell personalitet. Teorien påpeker at dersom ansatte blir personlig engasjert, og i tillegg føler eierskap til prosjektet, kan dette utgjøre en sterk motivator og bidra til at foretaket lykkes.

Flere av informantene forteller også om at begge bedriftene hadde en form for økonomiske motivasjonsintensiver. En informant hos Vipps nevnte at selskapet ga aksjeopsjoner til ansatte som ønsket å være med på utskillelsen fra DNB. Videre stiller informanten seg kritisk til måten dette ble gjort på. Det blir forklart at disse insentivene fra DNB var såpass «puslete» at de i seg selv ikke var en særlig motivator. Etter at selskapet inngikk enda en fusjon med BankID og BankAxept, ble aksjeopsjonene kjøpt tilbake, uten at det medførte en særlig stor økonomisk gevinst for de ansatte. Videre poengterer informanten at DNB kunne oppnådd større motivasjon og lojalitet hos sine medarbeidere dersom de hadde vært litt rausere på det området. Informantene til Finn beskriver et tilsvarende intensiv for de medarbeiderne som var blant de første i prosjektet. Videre kommer det frem at Finn hadde en bonusordning som skulle være en ekstra motivator. Det ble sørget for at bonusen også gjaldt de som var innleid gjennom Avenir, selv om det ikke var standard praksis hos konsulentselskapet. Rammene for disse bonusene ble ikke diskutert videre i intervjuene.

Informantene gir et godt uttrykk for motivasjon de opplevde under spin-off-prosjektene. Prosjektene ble organisert på ulike måter, og motivasjonen hos de to bedriftene fremstilles også som ganske ulik. Finn hadde likhetstrekk til en start-up, mens Vipps ble kjørt som et internt prosjekt. Informantene i Finn illustrerer et bilde med spennende hverdager, ny teknologi, og utviklingen av det gamle rubrikkmarkedet. DNB klarte å samle en hel bedrift under et prosjekt som alle ansatte følte de kunne relatere til, og skapte en enorm intern motivasjon som var en kritisk bidragsyter for prosjektet. Det kommer klart frem at motivasjonen til medarbeiderne har vært stor, og at det har hatt en sterk påvirkning på prosjektet. Det kan basert på dette trekkes slutninger om at faktoren har vært betydningsfull for spin-off-prosessen i stor grad, og kan derfor vurderes som en kritisk suksessfaktor.

4.6 Faktor fra forretningsmiljøet

4.6.1 Det regionale forretningsmiljøet

Faktoren knyttet til regionale forretningsmiljøer referer i stor grad til Porter's (1998) teori om industrielle klynger og hvilke positive effekter spin-off-bedrifter kan oppnå dersom de involverer seg i næringsklynger. Tübke (2004, s. 42) forklarer at levende forretningsmiljøer kan påvirke spin-off-bedrifter positivt, der tilgang til nye markeder og utvikling av kunde-leverandørforhold blir trukket frem.

På spørsmål om hvorvidt Finn og Vipps har vært aktive deltakere eller dratt nytte av noen form for regional næringsklynge virker svarene å være mindre samstemte hos informantene i Finn sammenlignet med representantene fra Vipps. Dette kan skyldes at informantene enten er usikre på hva klyngebegrepet innebærer, eller fordi hver enkelt sitter med en ulik oppfatning av hva en klynge er. Blant intervjuobjektene i Finn måtte det litt betenkningstid til før spørsmålet ble besvart. Årsaken til dette kan som nevnt skyldes usikkerheten rundt hvorvidt deres tolkning av klyngebegrepet samsvarer med litteraturen til Tübke (2004) og Porter (1998), hvilket også ble påpekt. Til tross for litt betenkningstid valgte flere av intervjuobjektene i Finn å dra inn bedriftens samarbeid med de ulike bransjemiljøene innen eiendom og motor som slike forretningsmiljøer.

“Jeg vet ikke om det er innenfor det dere tenker på, men vi har jo som sagt veldig relasjon og samarbeid med bransjeorganisasjoner. Eiendom Norge har blant annet vært viktig (...) nå jobber vi veldig tett med Norsk bilbransjeforbund, som er veldig viktig (...). Så den typer forretningsklynger har vi hatt mye med opp igjennom årene. Så på eiendom og motor så påvirker disse miljøene oss ganske mye” - Informant 7, Finn

“(…) men vi har jo veldig tett dialog med eiendomsmeglere, med bilforhandlere, med alt dette her. (…) Norsk Eiendomsmeglerforbund, det er jo noen vi jobber veldig tett sammen med og prøver å påvirke.” - Informant 8, Finn

Som informantene påpeker ovenfor tyder det på at relasjonene til de ulike bransjemiljøene har vært viktig for bedriften, hvilket også har blitt nevnt i faktoren om partnerskap og allianser. I henhold til Tübke (2004) og Porter's (1998) litteratur er det for øvrig lite som taler for at bransjene tilsvarer det teorien definerer som en klynge. I likhet med intervjuobjektene i Finn var det også usikkerhet i henhold til hva som kunne betegnes som en klynge blant informantene som snakket på vegne av Vipps. For øvrig kunne samtlige informanter, etter en forklaring på hva som kjennetegner en næringsklynge, konstatere at Vipps ikke hadde vært aktivt deltakende i noen form for klynge. I relasjon til dette blir det også uttrykt at klynger ikke samsvarer med DNBs måte å jobbe på.

“Da vil jeg si nei fordi dette er en ren spin-off fra banken, og når spin-off fant sted så hadde man egentlig kommet langt forbi det nivået at det var naturlig å være del av en sånn klynge.

(…) Så det er egentlig veldig liten tradisjon for å jobbe på den måten i DNB.”

- Informant 1, Vipps/DNB

“Nei, ikke så mye, om noe så samarbeider vi jo på en måte med eierbankene og finansnæringen. Vipps flytta ikke ut for å flytte inn i en sånn Silicon Valley, fin-tech, start-up lab lignende greier, så Vipps er ikke en del av sånn klynge.” - Informant 4, Vipps/DNB

Til tross for samarbeid med ulike bransjemiljøer og eierbankene kan ikke dette kategoriseres som en næringsklynge som samsvarer med Porter's (1998) definisjon. Basert på informantenes svar kan det derfor tolkes som at deltakelsen i næringsklynger har vært minimal, og at faktorens påvirkning spin-off-avgjørelsen har vært tilsvarende. På samme måte kan det konkluderes med at faktoren har hatt liten betydning i forhold til en vellykket spin-off-prosess. Som følge av dette har verken Finn eller Vipps dratt nytte av fordelene som kan oppstå i forbindelse med klynger. Når det er sagt kan dette ha vært et bevisst valg da det verken har vært nødvendig, eller behov for å være en del av en næringsklynge. I Finn sitt tilfelle kan det skyldes manglende informasjon om fenomenet tidlig på 2000-tallet. Fra Vipps sitt ståsted er det i underkant av to år siden bedriften spant ut, hvor årsaken som nevnt kan skyldes morselskapets begrensede tradisjon med å jobbe på denne måten.

4.7 Ny faktor

Gjennom intervjuene nevnte flere av informantene hendelser eller avgjørelser som morselskapene tok for å hjelpe spin-off-bedriftene. Fra dette oppsto det elementer som kan tyde på en ny suksessfaktor for spin-off-selskapene. Faktoren som presenteres i dette delkapittelet har ikke et teoretisk grunnlag, og er basert på hva som ble sagt av respondentene.

4.7.1 Konkurransen mot morselskapet

Under intervjuene kom det frem fra flere informanter at de hadde en form for tillatelse fra morselskapene til å drive aktiv konkurranse mot dem. Denne faktoren har innflytelse på spin-off-prosessen ved at morselskapet gir støtte og legger til rette for spin-off-selskapet slik at de møter mindre motstand. Denne faktoren er aktuell fra pre-separation fasen i spin-off-prosessen, og virker å være sentral i de første årene som selvstendig bedrift. DNB utviklet gjennom Vipps en ny og enklere vennebetalingstjeneste, som aktivt gjør prosessen med å overføre penger enklere i motsetning til slik det var. Etter at Vipps ble et selvstendig selskap har de også inngått avtaler og partnerskap med konkurrenter av DNB. Aftenposten satset på en nettbasert annonsetjeneste via Finn, som etter hvert har utkonkurrert den gamle annonsetjenesten til avisene. Basert på ulike sitatet tyder det på at begge spin-off-bedriftene dro god nytte av muligheten til å konkurrere mot morselskapene sine.

“Jeg opplevde i hvert fall at vi fikk lov til å konkurrere helt fritt med morselskapet da. Og det tror jeg ganske sikkert var en av nøklene til at Finn ble en suksess.”

- Informant 8, Finn

“Aftenposten var jo en av de som virkelig var bidragsyter til at Finn fikk den farten de gjorde, ved å si at de skulle konkurrere med avisene. Det tror jeg kanskje var den viktigste suksessfaktoren at det var et klart mandat. Vi skulle kannibalisere avisene, det var helt greit. Det falt vel kanskje avisene litt tungt for hjertet etter hvert som de begynte å lykkes, for de mistet jo hele rubrikken etter hvert, men den gikk jo til Finn istedenfor noen andre.”

- Informant 7, Finn

“Det er jo ingenting å legge skjul på at Vipps er en konkurrent til DNB. Ikke bare har vi levert våre beste folk inn i det prosjektet, men nå begynner de jaggju det å ta over inntjening, nå begynner de å angripe slik at vi ikke tjener penger på det, eller at de tar over kundegrensesnittet.” - **Informant 3, Vipps/DNB**

DNB og Aftenposten gjorde en vurdering som mange andre ikke kunne gjort. De fortsatte med å støtte det nye foretaket med ressurser og nødvendig finansiering. Videre lot de spin-off-bedriftene kannibalisere kjernevirksomheten deres i form av kunder. Dette skyldtes klarsyntheten til ledelsen i morselskapene. De forsto at hvis de ikke satset på disse prosjektene, så ville en annen aktører i markedet gjøre det. Tillatelsen eller mandatet som ble gitt fra morselskapet ga både Finn og Vipps et stort konkurransefortrinn. Spin-off-bedriftene hadde allerede god innsikt i morselskapenes kunder, hvordan driften pågikk, samt morselskapets nettverk. Dette gjorde det enkelt for Finn og Vipps å komme i kontakt med de riktige personene, og benytte morselskapets rykte til sin egen fordel. I denne faktoren kan det også trekkes sammenhenger mot *organisasjonsdesign* (ref. avsnitt 2.6.2.1), hvor Tübke (2004, s. 33) beskriver at en spin-off kan oppnå konkurransefortrinn ved å implementere en struktur som er mer spesialisert, fleksibel og teknologisk avansert enn morselskapet. Gjennom den nye strukturen kunne spin-off-bedriftene lettere tilpasse seg morselskapets kunder, samt potensielt nye kunder.

Informantene i Finn hadde en god del mer å si på denne faktoren enn informantene i Vipps. Det kan komme av at det var mer kjent i Finn at de skulle konkurrere mot morselskapet, eller at Finn hadde mer transparente informasjonslinjer enn Vipps. Samtlige av informantene i Finn tok opp at det ble utarbeidet et mandat som ga dem tillatelse til å kannibalisere morselskapet for å nå målet deres om å bli nummer 1 i markedet. I Vipps var det kun under ett intervju hvor konkurranse mot morselskapet oppsto naturlig. Ledelsen i DNB var innforstått med at det ville bli konkurranse om kundene etter adskillelsen av Vipps. Til tross for dette valgte de å fortsette med prosjektet. Siden DNB fortsatt er en stor medeier, og den største distributøren av Vipps, vil de fortsatte tjene penger på kundene de mister. Samtlige av informantene som tok opp denne faktoren var samstemte i sine forklaringer for hvordan konkurranse mot morselskapet har vært en kritisk suksessfaktor for bedriftene.

Det kan derfor trekkes antakelser om at faktoren kan ha stor påvirkningskraft i spin-off-prosessen, gitt at kjernevirksomheten til en viss grad er den samme. Dersom dette er tilfellet krever det at ledelsen i morselskapet er reflekterte nok til å innse at dette er noe de burde tillate spin-off-bedriftene å gjøre. I casene som ble utforsket i denne avhandlingen er konkurranse mot morselskapet særlig relevant. For øvrig vil det kreve videre forskning før det kan konkluderes med at faktoren er sentral for alle spin-off-bedrifter.

4.8 Diskusjon og oppsummering

Denne studien har undersøkt hvorvidt Tübke's (2004) åtte mest sentrale suksessfaktorer er overførbare til norske teknologibaserte spin-offs. Studien har sett på hvordan faktorene har påvirket spin-off-avgjørelsen, samt avdekket hvilken betydning hver enkelt faktor har hatt for casebedriftenes vellykkede spin-off-prosess. Basert på funnene kommer det frem at noen faktorer har vært mer relevante og betydningsfulle enn andre. Dette gjelder spesielt for spin-off-prosessen, hvor faktorer som spin-off-motivasjon og overføring av erfaring har hatt en mer markant betydning for en vellykket spin-off-prosess sammenlignet med faktorene om organisasjonsdesign eller partnerskap. Samtidig kommer det frem at faktorene som påvirker avgjørelsen har hatt liten eller tilnærmet ingen effekt på beslutningen om å skille virksomheten fra morselskapet. Dette betyr at det er andre faktorer som har påvirket spin-off-avgjørelsen, der informantene blant annet nevner kostnadsdeling og manglende struktur i arbeidet med spin-off-virksomheten.

I henhold til faktoren om utilgjengeligheten på komplementære ressurser avdekkes det at både Finn og Vipps i stor grad har fått fri tilgang til de ressursene de har måttet ønske, for å realisere forretningsidéene. Informantene i Finn forteller at Aftenposten kontinuerlig har bistått med ressurser knyttet til utvikling, markedsføring og salg. Og nettopp morselskapets sterke vilje til å bruke ressurser, til tross for lange perioder uten inntjening og teknisk konkurs, blir trukket frem som en viktig og avgjørende faktor. Tilsvarende funn ble også oppdaget i Vipps, der DNB har bidratt på områder som markedsføring, salg, IT, regulatorisk støtte og compliance for å nevne noe. I relasjon til dette påpekes det at støtten, tilretteleggelsen og engasjementet fra toppledelsen i DNB, har vært essensiell for den suksessen Vipps har opplevd frem til i dag. Basert på informantenes ulike uttalelser om både Aftenposten og DNBs vilje til å støtte spin-off-bedriftene, kan det derfor konkluderes med at spin-off-avgjørelsen ikke har blitt tatt på bakgrunn av mangel på komplementære ressurser.

Basert på respondentenes gjenfortellinger om struktur, kultur og ledelseserfaring innen organisasjonsdesign, kan det konkluderes at denne faktoren i middels til stor grad har hatt en positiv innvirkning på begge selskapenes spin-off-prosess. Bedriftene har gjort et stort arbeid med å differensiere seg fra morselskapet, ved å implementere strukturer som er mer tilbøyelige for et marked som kontinuerlig utvikler seg. Utforming av kultur har på samme måte vært et sentralt element for selskapene. Spin-off-prosessen kan bli sterkt påvirket av kultur ettersom medarbeiderne definerer nye leveregler, ambisjoner og visjoner. Ingen av selskapene hadde ledelseserfaring i form av å starte en ny bedrift, som kan ha påvirket

prosessen i den grad at selskapet reagerte noe sent til endringer, og alle medarbeidere måtte lære å manøvrere i ukjent farvann. Videre kommer det frem at de som tidligere hadde en lederstilling i morselskapet gjorde en enorm jobb med struktur og kultur. Respondentenes beskrivelser gir uttrykk for faktorens viktighet ved spin-off-prosessen, og kan derfor vurderes som sentral.

Med utgangspunkt i informantenes forklaringer kan det ikke trekkes noen endelige slutninger for hvilken grad organisatorisk autonomi har innflytelse på en spin-off-avgjørelse. Enkelte informanter mener uten tvil at mangelen på autonomi var en sterk pådriver for å skille seg fra morselskapet, mens andre beskriver valget om å skille seg som en naturlig handling ettersom selskapet vokste. Flere av respondentene har nevnt at morselskapets rammer kan være en barriere for fleksibilitet, og føre til statisk arbeid. Siden respondentene i Finn og Vipps opplevde dette som tilfellet, er det mulig å trekke noen slutninger om at mangel på autonomi, kan ha en negativ påvirkning for spin-off-prosessen. I henhold til informantenes uttalelser vurderes derfor faktoren til å ha en liten grad av betydning for en vellykket spin-off-prosess.

Hva gjelder faktoren knyttet til relasjon mellom marked, produkt og teknologi kommer det frem at morselskap og spin-off i stor grad har nære relasjoner innen alle tre aspektene. Informantene kunne bekrefte at Finn og Aftenposten opererte mot de samme markedene, og at morselskapets distribusjonssystemer ble brukt aktivt i markedsføringen av tjenesten. Tilsvarende opplysninger ble bekreftet blant respondentene i Vipps, der det ble fortalt at Vipps opererte mot det norske bankmarkedet. I likhet med Finn kunne også flere understreke at Vipps dro fordeler av markedsføring gjennom morselskapets distribusjonssystemer. På produksiden er begge spin-off-bedriftenes tjenester mer eller mindre basert rundt elementer av morselskapenes eksisterende tjenesteportefølje. Finn har overført rubrikkannonserne til nett, og Vipps er en enklere og raskere måte for overføring av penger. I henhold til teknologiaspektet benyttet Finn seg av Aftenpostens datasystemer i mange år, i forbindelse med drift av tjenesten. På samme måte uttrykte informantene at Vipps ble utviklet med utgangspunkt i DNB-teknologien. Spesielt for Vipps har de nære relasjonene til morselskapets kjernevirksomhet påvirket spin-off-prosessen positivt, gjennom synergi- og nettverkseffekter. Da Vipps er en banktjeneste opprinnelig etablert av Norges største bank, blir morselskapets kunnskap og troverdighet overført til spin-off-bedriften. Også for Finn har relasjonene til Aftenpostens kjernevirksomhet bidratt til en vellykket spin-off-prosess. Slik det kommer frem i litteraturen, kan mangelen på relasjoner innen ett eller flere områder påvirke spin-off-virksomheten til å skille seg fra morselskapet. Siden nære relasjoner eksisterer i begge

casestudiene, kan det også her konkluderes med at faktoren ikke har pekt seg ut som et nevneverdig motiv for å spinne ut. Når det er sagt har faktoren hatt en stor betydning for spin-off-prosessen, og den videre veksten til begge bedriftene.

Informantene gir uttrykk for at selskapets evne til å inngå partnerskap og allianser har vært god. Videre poengterer samtlige respondenter hos Vipps og Finn, at behovet for partnerskap ikke var tilstede så lenge selskapet fortsatt var underlagt morselskapet. Det vil si at i tidlige ledd av spin-off-prosessen vurderes ikke partnerskap og allianser som en kritisk suksessfaktor. Derimot i senere ledd beskriver informantene at selskapene har gjort en særlig god jobb med å hente inn gode samarbeidspartnere, som var i stand til å hjelpe bedriften fremover. Eksempelvis ble det påpekt av flere informanter at Vipps ble en svært interessant samarbeidspartner for mange aktører etter separasjonen. Etter at Vipps ble etablert som et eget selskap har de fusjonert med BankID og BankAxept. Finn kan vise til sterke bransjesamarbeid med forretningsvertikalene som eksisterer i plattformen, det vil si motor-, eiendom-, og jobbmarkeder. Basert på dette kan det konkluderes med at bedriftenes evne til å inngå partnerskap og allianser har vært en betydningsfull faktor for spin-off-bedriftene mot slutfasen av spin-off-prosessen.

Videre gir informantene uttrykk for at overføringen av erfaring har vært en viktig faktor, dette fordi bedriftene har fått tilgang på et bredt spekter av gode ressurser fra morselskapet. I tillegg mener informantene at overføringen har gitt bedriftene et godt utgangspunkt for prosessen etter utskillelsen, samt et fortrinn i forhold til andre oppstartsbedrifter. For øvrig argumenteres det for om ikke overføringen av ansatte fra morselskapet, kan medføre en del byråkratier, hvilket kan påvirke bedriftens organisasjonsdesign negativt. Til tross for dette er informantene samstemte i at faktoren har vært sentral for en vellykket spin-off-prosess.

Med utgangspunkt i resultatene kan motivasjonen hos respondentene tolkes som sterk, og vurderes som en kritisk suksessfaktor for begge spin-off-bedriftene. Informantene i Finn viser til motivasjon som oppsto gjennom spennende og ny teknologi. Videre viser respondentene fra Vipps til at det var jobben de var ansatt for å gjøre, og at det var motivasjon nok for dem. I tillegg til dette viser de til at DNB klarte å samle hele bedriften under dette prosjektet, og at mange ansatte i banken følte stolthet og eierskap til spin-off-prosjektet. Motivasjon som respondentene følte, kan tolkes til å ha påvirket spin-off-prosessen positivt i stor grad. I relasjon til dette blir det uttrykt at prosjektene hadde vært vanskelig å ferdigstille uten motiverte ansatte. Det nevnes også at begge morselskapene hadde en form for økonomiske

insentiver, som skulle fungere som motivatorer, men samtlige respondenter beskriver ikke dette som en kritisk del av motivasjonen de følte under prosjektet.

For faktoren knyttet til regionale forretningsmiljøer, avdekkes det at verken Finn eller Vipps har vært engasjert eller delaktig i det Tübke (2004) og Porter (1998) definerer som en næringsklynge. På den ene siden trekker flere av intervjuobjektene i Finn frem samarbeidet med de ulike bransjemiljøene som mulige klynger, men uttrykker samtidig usikkerhet rundt hvorvidt miljøene samsvarer med det faktoren definerer. På den andre siden kunne Vipps-informantene mer eller mindre understreke at bedriften ikke har noen relasjoner til klynger, der det blir påpekt at morselskapet ikke har til tradisjon å jobbe på den måten. Som følge av dette vurderes derfor faktoren som irrelevant, både for spin-off-avgjørelsen og prosessen i norsk kontekst.

Fra intervjuene kom det frem opplysninger som kunne tyde på en ny faktor som har vært kritisk for spin-off bedriftene, og for en vellykket prosess. Respondentene meddelte at morselskapene ga spin-off-bedriftene tillatelse til å aktivt konkurrere mot dem, og da kannibalisere morselskapet. Det tyder på at denne tillatelsen har vært sentral for selskapets suksess, ettersom arbeidet med å finne potensielle kunder eller samarbeidspartnere kan ha blitt enklere. Dette påvirker spin-off-prosessen i den grad at bedriftene allerede hadde mye kjennskap og kunnskap om kundene eller samarbeidspartnere, som gjorde veien til markedet enklere. Konkurransen mot morselskapet har vist seg å være en særlig viktig faktor for Vipps og Finn, men videre forskning er nødvendig for å kunne kvantifisere hvorvidt denne faktoren er generaliserbar.

For å skape et helhetlig bilde av faktorene ble et rammeverk presentert i kapittel 2.3 basert på litteraturen til Tübke (2004). Som følge av funnene fra analysen i kapittel 4.0 og utover har rammeverket blitt revidert. I det reviderte rammeverket har faktorene *utilgjengelige komplementære ressurser, organisatorisk autonomi før separasjon, og det regionale forretningsmiljøet* blitt fjernet. Informantene understreker at utilgjengelige komplementære ressurser ikke har hatt innvirkning på spin-off-avgjørelsen. Samtidig påpeker de at faktorene knyttet til autonomi og regionale forretningsmiljøer har hatt liten betydning for spin-off-prosessen og -avgjørelsen. Videre presenterer rammeverket en ny faktor i *konkurransen mot morselskapet*, som utgjør studiens teoretiske bidrag til eksisterende forskning. Denne faktoren ble avdekket gjennom informantenes gjenfortellinger, og ble beskrevet som en sentral suksessfaktor som i stor grad har påvirket spin-off-prosessen.



Figur 3: Revidert rammeverk - Suksessfaktorer for norske spin-off-bedrifter.

5.0 AVSLUTNING

I dette kapittelet konkluderes det med utgangspunkt i studiens funn, som i sin helhet utgjør svaret på oppgavens problemstilling. Deretter vil avhandlingens styrker og svakheter synliggjøres, før de praktiske og teoretiske implikasjonene presenteres avslutningsvis.

5.1 Konklusjon

I denne masteroppgaven har betydningen og innflytelsen av Alexander Tübke's (2004) suksessfaktorer for spin-offs blitt utforsket i Finn og Vipps, som er to av Norges mest anerkjente spin-off-bedrifter. Ved å velge spin-offs som tematikk for oppgaven, samt basere det teoretiske grunnlaget i studien Tübke (2004), har følgende problemstilling blitt utformet;

“Hvordan har Tübke's mest sentrale faktorer påvirket teknologibaserte spin-off-bedrifters avgjørelse om å skille seg fra morselskapet, og hvilken betydning har faktorene hatt for en vellykket spin-off-prosess?”

Studien introduserte de åtte mest sentrale faktorene fra avhandlingen til Tübke (2004), og undersøkt hvorvidt disse faktorene er overførbare til norske spin-offs. Gjennom kvalitative dybdeintervjuer med informanter hos Finn og Vipps ble tilstedeværelsen og betydningen til et flertall av faktorene bekreftet. Videre har faktorenes påvirkningskraft på spin-off-prosessen eller avgjørelsen blitt utforsket individuelt i hver faktor.

Funnene fra analysen viser til at fem av åtte faktorer har vært tilstede og hatt en særlig betydning for spin-off-bedriftene. Faktorene *organisasjonsdesign*, *overføring av erfaring*, og *spin-off-motivasjon* beskrives av informantene til å ha hatt en stor betydning på deres spin-off-prosess, og samsvarer med den fremlagte teorien til Tübke (2004). Videre avkrefter informantene at faktorene *utilgjengelige komplementære ressurser i morselskapet*, *organisatorisk autonomi før separasjon*, og *det regionale forretningsmiljøet*, har vært betydelig for bedriftenes prosess og avgjørelse om å skille seg fra morselskapet, som motstrider det Tübke (2004) presenterer. Faktorene *relasjon mellom marked, produkt, og teknologi*, og *kapasitet til å skape allianser og partnerskap* beskrives av Tübke (2004) til å påvirke både spin-off-avgjørelsen og -prosessen. Basert på respondentenes gjenfortellinger kan det for øvrig trekkes konklusjoner om at faktorene ikke har hatt en markant påvirkning på spin-off-avgjørelsen. Derimot kan det konkluderes med at faktorene har middels til stor betydning for spin-off-prosessen. Avslutningsvis kom det frem fra flere informanter at de

hadde tillatelse å konkurrere mot morselskapet. Ettersom flere informanter bekreftet denne tillatelsen ble den derfor vurdert som en potensiell suksessfaktor, da den har hatt en stor betydning for bedriftenes suksess.

5.2 Studiens styrker og begrensninger

Denne studien har sett nærmere på hvordan definerte suksessfaktorer for spin-offs blir oppfattet, og hvorvidt de har hatt en effekt i norske spin-off-bedrifter. Studien benyttet en kvalitativ tilnærming for å få dypere forståelse for hvordan informanter hos to av Norges mest kjente spin-offs opplevde, og erfarte eksistens av suksessfaktorene. Gjennom kvalitativ data har studien oppdaget, og presentert funn som er basert på informantenes følelser, holdninger, gjenfortellinger og tolkninger av hvordan faktorene kan ha påvirket, eller hatt en betydelig rolle i deres prosjekt. Funnene til studien kan ikke generaliseres statistisk til en større populasjon, dette grunnet størrelsen på utvalget, samt valg av data for å besvare problemstillingen. Når det er sagt, kan resultatene muligens være analytisk generaliserbare, og derfor overførbare til andre organisasjoner eller kontekster.

Denne studien har tatt for seg en tematikk som er forsket lite på etter at avhandlingen til Tübke ble publisert i 2004, det gjelder særlig for spin-offs. Det teoretiske grunnlaget er den største svakheten til denne oppgaven. Avhandlingen til Tübke (2004) utgjør studiens primærlitteratur, hvor det teoretiske grunnlaget tilknyttet spin-off-teori og suksessfaktorene i stor grad er basert på Tübke's (2004) teori. Denne teorien er gammel, og svært lite utfyllende på sentrale områder. Dette medfører lite teori som kan supplere eller underbygge det som blir sagt i Tübke's (2004) studie.

Finn og Vipps er to av Norges mest suksessfulle spin-offs, her ligger en av studiens største styrker. Disse selskapene har to spennende suksesshistorier, og informantene fra de respektive bedriftene hadde mange gode innspill for hvordan de forskjellige faktorene har vært av betydning for suksessen til selskapene. Respondentene ga gjenfortellinger som samsvarer med flere elementer i teorien til Tübke (2004). Det kan særlig vises til hvordan informantene beskriver overføring av markedskompetanse, og ledelseserfaring som kritiske elementer i spin-off-selskapenes suksess. Videre kan det poengteres at samtlige faktorer var tilstede under etableringen av prosjektene. Følgelig kan det også vises til funn av en ny faktor, som har vist seg å være kritisk for suksessen til casebedriftene.

5.3 Praktiske implikasjoner

For Finn og Vipps gir studien et innblikk i hvordan deres respektive bedrifter har blitt etablert, i lys av relevant teori. Avhandlingen redegjør for informantenes erfaringer knyttet til Tübke's (2004) mest sentrale faktorer for spin-off-avgjørelsen og prosessen, og gir en indikasjon på hvilken påvirkning eller betydning de ulike faktorene har hatt for en vellykket prosess. Til tross for forskjeller mellom selskapene i henhold til bransje, marked og tid for etablering, avdekker studien likhetstrekk, i tillegg til ulikheter og spesifikke utfordringer knyttet til de ulike fasene av spin-off-prosessen. Basert på dette vil oppgaven være både interessant og relevant for casebedriftene, etablerte bedrifter som anser spin-off som en potensiell form for entreprenørskap, samt for pågående og fremtidige spin-off-prosjekter. Dette fordi funnene byr på muligheter til å lære av erfaringene og suksesshistoriene til to av Norges mest velkjente spin-off-bedrifter, samtidig som det gir en oversikt over hvilke faktorer det kan være hensiktsmessig å vurdere ved etableringen av en spin-off.

Informantene har selv opparbeidet seg noen formeninger over hva de mener har vært bedriftenes suksessfaktorer, hvorav flere faktorer samsvarer med teorien. Spesielt i forbindelse med spin-off-prosessen gir studien indikasjoner om at samtlige faktorer har vært betydningsfulle for casebedriftene. Faktorer knyttet til organisasjonsdesign, overføring av erfaring, relasjoner i henhold til marked, produkt og teknologi, og motivasjon, blir trukket frem som de mest sentrale. Samtidig har det blitt identifisert en ytterligere faktor som omhandler tillatelsen til å konkurrere med morselskapet. Det er ansett som hensiktsmessig at spin-off-prosjektet får operere relativt autonomt, og at kulturen og strukturen i gruppa bygges uavhengig av morselskapet i den grad det lar seg gjøre. Videre gir studien indikasjoner om at det kan være fordelaktig å utvikle systemer og policyer for overføring av ansatte dersom en satsning på spin-off initieres. Skulle det også vise seg at forretningsidéen i stor grad samsvarer med morselskapets kjernevirksomhet, kan det være praktisk å utarbeide et mandat som gir spin-off-bedriften frihet til å konkurrere.

Hva gjelder utfordringer, identifiserer studien et interessant funn som indikerer at for store integrasjoner av morselskapets teknologi i spin-off-bedriftens tjeneste kan by på utfordringer i prosessen med å skille ut virksomheten. Uavhengig om interne innovasjonsprosjekter initieres som en spin-off eller ikke, kan det ansees som fordelaktig å vurdere i hvilken grad morselskapets teknologi og prosesser, skal integreres i utviklingen.

5.4 Teoretiske implikasjoner

Tübke (2004) forteller at faktorene påvirker to forskjellige spin-off-aspekter; spin-off-avgjørelsen og spin-off-prosessen. Dessverre gis det lite detaljer om hvordan de forskjellige faktorene har innflytelse på avgjørelsen eller prosessen. Informasjonen som blir gitt meddeler kun at faktoren enten påvirker avgjørelsen, prosessen eller begge. Dette etterlot mye rom for tolkning og antakelser for hvordan de forskjellige faktorene kan bidra til suksess, eller *failure*. Som en følge av dette kan det diskuteres hvorvidt tolkning av empiri gir korrekte resultater, samt om konklusjonene fremstiller reliable og valide trekninger.

Flere av studiens funn samsvarer i stor grad med teorien til Tübke (2004). Funnene viser til at seks av de åtte faktorene avhandlingen baserte seg på, hadde vært tilstede i spin-off-bedriftene. Nesten alle faktorene Tübke (2004) mente ville påvirke spin-off-prosessen, bekreftes av informantene, og deres gjenfortellinger samsvarer ofte med teorien. Funnene viser til at samtlige faktorer har vært tilstede under etableringen, men at enkelte faktorer har hatt større betydning enn andre, for eksempel gjelder dette *overføring av erfaring*. Som følge av dette anbefaler studien at faktorene som har vist seg å være mest betydningsfulle undersøkes med en kvantitativ tilnærming for å underbygge funnene ytterligere.

Fra informantene kom illustrasjoner av en tillatelse om å konkurrere mot morselskapet. Begge spin-off-bedriftene fikk denne tillatelsen, og det ble beskrevet som en kritisk faktor for deres suksess. Denne tillatelsen er det mest signifikante funnet denne avhandlingen presenterer, og viser til at morselskapene gjorde en god vurdering ved å gi denne tillatelsen. Videre forskning rundt faktoren er nødvendig, og kan derfor være interessant å undersøke videre for å bekrefte eller avkrefta hvorvidt konkurranse mot morselskapet er en faktor som er sentral i norsk kontekst.

Basert på informantenes gjenfortellinger kommer det frem at ingen av faktorene tilknyttet spin-off-avgjørelsen har en direkte påvirkning. Faktoren utilgjengelige komplementære ressurser i morselskapet hadde ifølge Tübke (2004) påvirkning på spin-off-avgjørelsen. Respondentene i Finn og Vipps var ikke enig med teorien, og deres gjenfortellinger gir uttrykk for nettopp dette. Videre blir også faktoren knyttet til regionale forretningsmiljøer avkreftet av informantene, da den verken påvirket spin-off-avgjørelsen eller -prosessen. Basert på respondentenes beskrivelser av disse faktorene ble det trukket slutninger om at de ikke har en betydning for teknologibaserte spin-offs, men det kan være interessant å undersøke om faktorene har påvirket avgjørelsen i andre spin-offs eller kontekster.

6.0 LITTERATURLISTE

- Abyad, A. (2018, 10). Project Management, Motivation Theories and Process Management. *Middle East Journal of Business* , 13(4), 18-22.
- Amundsen, O., Aasen, T. M., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2011). *Medarbeiderdrevet innovasjon- En kunnskapsstatus*. Stavanger: Regjeringen.
- Andersson, M., & Klepper, S. (2013, Februar 7). Characteristics and Performance of New Firms and Spinoffs in Sweden. *Research Institute of Industrial Economics*, ss. 1-55.
- Berg, B. L. (2008). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode - En kvalitativ tilnærming* . Oslo: Universitetsforlaget.
- Finn.no. (2018). *Fakta om oss*. Hentet fra <https://hjemmehos.finn.no/hc/no/sections/202719105-Om-FINN-no>
- Finn.no. (2018). *Historien vår* . Hentet fra <https://hjemmehos.finn.no/hc/no/sections/202897705-Historien-v%C3%A5r>
- Flick, U. (2012). *Designing Qualitative Research* . London: SAGE Publications Ltd.
- Gram, T. (2018). *Vipps* . Hentet fra Store Norske Leksikon : <https://snl.no/Vipps>
- Hagedoorn, J., Lokshin, B., & Malo, S. (2017). Alliances and the innovation performance of corporate and public reserach spin-off firms. *Small Bus Econ*, 763-781.
- Innovasjon Norge . (2015). *Drømmeløftet* . Hentet fra http://www.xn--drmmelftet-1cbe.no/wp-content/uploads/2015/05/Droemmeloefte-hovedrapport-foersteutgaven_M_OMSLAG2.pdf
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode 4.utgave*. Oslo : Abstrakt fprøag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Absrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag .
- Kuratko, D. J., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). *Corporate Innovation & Entrepreneurship* . South-Western, Cengage Learning.

- Lampen, J., Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2014). *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases* . Pearson .
- Langvik, E. (2017, 02 23). *Testbruk og misbruk- kvalitetskrav til testene og de som benytter dem*. Hentet fra Veilederforum.no: <http://veilederforum.no/content/testbruk-og-misbruk---kvalitetskrav-til-testene-og-de-som-benytter-dem>
- Løwe Nielsen, S., Klyver, K., Rostgaard Evald, M., & Bager, T. (2012). *Entrepreneurship in theory and practice* . Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited .
- Lindholm Dahlstrand, Å., & Wallin, M. W. (2007). Internal venturing - Sponsored corporate spin-offs in Sweden . I P. Pellenbarg, & E. Wever, *International Business Geography - Case studies of corporate firms* . London : Routledge .
- Lindholm, Å. (1994). *The Economics of Technology-Related Ownership Changes: A study of innovativeness and growth through acquisitions and spin-offs*. Göteborg: Chalmers University of Technology .
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research Methods: A Practical guide for the social sciences* . Harlow, England: Pearson Education Limited .
- Meland, V. K., & Iakovleva, A. T. (2017). Spin-off fra privat næringsliv . *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* , ss. 42-51.
- Moncada , P., Tübke, A., Howells, J., & Carbone, M. (1999). *The Impact of Corporate Spin-Offs on Competitiveness and Employment in the European Union*. Seville: Institute for Prospective Technological Studies (IPTS) EUR-19040.
- Mustar, P. (1998). Partnerships, Configurations and Dynamics in the creation and Development of SMEs by Researchers: A Study of Academic Entrepreneurs in France . *Industry and Higher Education* , ss. 217-221.
- Orgeret, K. S. (2018, 12 13). *Kildekritikk*. Hentet fra SNL.no: <https://snl.no/kildekritikk>
- Parhankangas, A. (1999). *Disintegration of Technological Competencies An Empirical Study of Divestments Through Spin-off Arrangements*. Finland: Finnish Academy of Technology.
- Pettersen, T. (2011). *Skriv*. Oslo: Gyldendal.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition . *Harvard Business Review* , ss. 77-90.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research* (Vol. 3). London: Sage Publications.
- Stevenson, H. H., & Jarillo-Mossi, J. (1986). Preserving Entrepreneurship as Companies Grow . *Journal of Business Strategy* , ss. 10-23.
- Tübke, A. (2004). *Success Factors of Corporate Spin-offs*. Springer Science + Business Media, Inc.

- Tidd, J., & Bessant, J. (2016). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, Fifth Edition*. Wiley.
- Vipps . (2019). *Om oss* . Hentet fra <https://www.vipps.no/om-oss/>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons* , 395-404.
- Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2007). The four models of Corporate Entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 75-82.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research - Design and Methods* . SAGE Publications.

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

DEL 1: Oppvarmingsspørsmål og tilknytning til spin-off-prosjektet

- Hvor gammel er du?
- Hva er din bakgrunn?
- Hva er din nåværende stilling?
- Hva slags erfaring hadde du før du begynte i Finn/DNB?
- Kan du kort forklare hva prosjektet gikk ut på?
 - o Når startet prosjektet?
 - o Hvor mange tok del i prosjektet?
 - o Hvor mange ble med prosjektet når de spant ut?
 - o Hva var din stilling i bedriften?
 - o Hva var din rolle under prosjektet?

DEL 2: Suksessfaktorer

Forretningsaktivitet	
Utilgjengelige komplementære ressurser i morselskapet	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan opplevde du ressursbehovet i oppstartsfasen?<ul style="list-style-type: none">o Hva slags ressurser trengte dere?- Hvordan bidro morselskapet for å tilfredsstille ressursbehovet?- Hvis de ikke tilfredsstiller; Hva slags følelser skapte dette mot morselskapet?<ul style="list-style-type: none">o Hva slags holdning følte du morselskapet hadde i henhold til bistand med ekstra ressurser til prosjekter som lå utenfor bedriftens kjernevirksomhet?- Hvis positivt svar, Hvilken betydning hadde disse ressursene på prosessen?<ul style="list-style-type: none">o Hva slags holdning følte du morselskapet hadde i henhold til bistand med ekstra ressurser til prosjekter som lå utenfor bedriftens kjernevirksomhet?
Faktorer knyttet til organisering og styring	
Organisasjonsdesign	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan erfarte du etableringen av kultur i oppstartsfasen av selskapet?- Hvordan erfarte du etableringen av struktur i oppstartsfasen av selskapet?- Hvor mye av morselskapets kultur og struktur ble implementert?<ul style="list-style-type: none">o Var det noe som hadde en spesiell betydning?<ul style="list-style-type: none">▪ Hvis ja, kan du forklare viktigheten?▪ Hvorfor valgte dere å ta med akkurat dette?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hva slags effekt hadde dette på kulturen eller strukturen deres? - Hvordan påvirket tidligere erfaringer sammensetting av den nye bedriften? - Hvor mange med ledelseserfaring ble involvert i prosjektet? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilken betydning følte du disse hadde på prosjektet?
Organisatorisk autonomi før adskillelse	<ul style="list-style-type: none"> - Hva slags rammer opererte dere innenfor mens dere fortsatt var en del av morselskapet? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan opplevde du autonomi på arbeidsplassen? ○ Hadde morselskapet definert en plan dere måtte følge? - Hva slags frihet hadde dere til å utvikle egen strategi og fremgangsmåte? - Hvordan holdning hadde ledelsen til entreprenørielle aktiviteter/prosjekter? - Hvordan påvirket rammene spin-off-prosessen? - Hvordan påvirket rammene beslutningen om å skille seg fra morselskapet?
Faktorer knyttet til forhold og støtte	
Relasjon mellom marked, produkt, og teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan var markedsrelasjonen mellom dere og morselskapet? - Hvordan var produktrelasjon mellom dere og morselskapet? - Hvordan var teknologirelasjonen mellom dere og morselskapet? - Hvilken betydning hadde de relasjonen(e)/ mangelen på relasjoner på spin-off-avgjørelsen? - Hvilken betydning hadde relasjonen(e)/ mangelen på relasjoner på spin-off-prosessen?
Kapasitet til å skape partnerskap og allianser	<ul style="list-style-type: none"> - Hadde dere noen partnerskapsavtaler før dere tok en spin-off avgjørelse? - Hvordan så du på bedriftens evne til å danne allianser og partnerskap? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan gikk dere frem? ○ Hvordan anså du deres behov for å danne slike avtaler? ○ Hjalp morselskapet dere noe i prosessen ved å danne partnerskap? - Hvordan vurderte du viktigheten av slike avtaler for videre drift og kommersialisering? - Var det planer om å gjøre produktet internasjonalt? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hadde dere noen avtaler for å gjøre dette? ○ Hvorfor ikke?

Overføringsfaktor	
Overføring av erfaring	<ul style="list-style-type: none"> - Hvor mange ble med fra morselskapet etter spin-off avgjørelsen? - Hvor mange nye ble hentet inn rett etter etableringen av det nye selskapet? - Hva slags kompetanse hadde dere i det nye teamet? - Hvilken betydning vil du si denne faktoren hadde for suksessen deres?
Motivasjonsfaktor	
Spin-off-motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oppsto prosjektet? <ul style="list-style-type: none"> o Hva var årsaken? - Hva var motivasjon til å bli med på prosjektet? <ul style="list-style-type: none"> o Ble folk plassert på prosjektet eller var det et valg? o Hvordan foregikk utvelgelse av team?
Faktor fra forretningsmiljøet	
Det regionale forretningsmiljøet	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke forretningsmiljøer/klynger samarbeidet dere med i etableringen av spin-off bedriften? <ul style="list-style-type: none"> o Hvordan har de bidratt? - Hvilken rolle vil du si forretningsmiljøet spilte i etableringen av spin-off bedriften og den videre suksessen?

Del 3: Avslutning

- Er det noe du vil tilføye?
- Er det noen andre du vil anbefale oss å prate med?
- Har du noen tilbakemeldinger til oss og intervjuet?
- Har vi tillatelse til å skrive Finn/Vipps i oppgaven?
- Har vi tillatelse til å føre deg opp som informant med fullt navn og stillingstittel?
- Har vi tillatelse til å bruke Finn/Vipps' sin logo i besvarelsen?
- Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på spørsmålene våre

VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKESKJEMA

Forespørsel om å delta på et forskningsintervju i forbindelse med en masteroppgave

Vi heter Peder Wroldsen & Thien An Vo, og vi skal skrive en masteroppgave i innovasjon og entreprenørskap ved Handelshøyskolen ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet.

Tema for oppgaven er suksessfaktorer for corporate spin-offs. Vi ønsker gjennom en utforskende kvalitativ tilnærming å undersøke hvilken betydning de mest signifikante suksessfaktorene beskrevet av Alexander Tükbe har hatt for to av Norges største teknologi spin-offs. Studien vil fokusere på hvilken betydning faktorene har hatt på selve spin-off prosessen, samt hvilke betydningen faktorene har hatt på avgjørelsen om å skille seg fra morselskapet.

For å finne ut av dette ønsker vi å intervju ansatte i spin-off bedriftene som har vært med siden etableringen. Intervjuet vil gjennomføres våren 2019 og ta omtrent en time. Vi kan sammen avtale hvor og når intervjuet finner sted.

Intervjuet vil bli tatt opp med lydopptaker eller lignende, og en av oss kommer til å ta notater underveis.

Jeg er underlagt taushetsplikt og alle data vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Prosjektet skal avsluttes juni 2019 og alt materialet vil da slettes. Informanter som ønsker det kan få en kopi av oppgaven etter at den er levert våren 2019.

Prosjektet er meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS som et studentprosjekt som skal gjennomføres som en masteroppgave skoleåret 2018/2019. Deltakelse er frivillig. Så lenge studien pågår, kan du når som helst trekke tilbake samtykke uten å oppgi grunn. Alt materiale fra deg vil da bli slettet.

Har du spørsmål om prosjektet kan du ta kontakt med oss på telefonnummer 957 82 211 eller 481 36 679, eller sende oss en e-post til peder_w@live.no eller thiananvo@hotmail.no. Du kan også snakke med vår veileder, Siw Fosstenløkken, som har telefonnummer 672 31 177 og e-postadresse siw.fosstenlokken@nmbu.no

Dersom du ønsker å samtykke til å delta på forskningsintervju hadde det vært fint om du ville signere vedlagte samtykkeerklæring.

Med vennlig hilsen
Thien An Vo & Peder Wroldsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om Peder Wroldsen og Thien An Vo sitt masterprosjekt 'En utforskende kvalitativ studie av suksessfaktorer for corporate spin-offs' og ønsker å stille på intervju.

Signatur: _____

Dato/sted: _____



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway