

Kristine Marlén Tangnæs Svingen

# El Colmado Hjørnesteinsbedriften i nabolaget

El Colmado  
The cornerstone business of the neighborhood

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Roar Stokken

Mai 2019



Kristine Marlén Tangnæs Svingen

# **El Colmado**

## **Hjørnesteinsbedriften i nabolaget**

El Colmado  
The cornerstone business of the neighborhood

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Roar Stokken  
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



## Forord

Denne oppgaven symboliserer avslutningen på min masterutdanning i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Arbeidet med oppgaven har vært svært givende og interessant. Jeg er veldig glad jeg valgte et tema jeg personlig finner spennende og interessant slik at arbeidet har gått lettere. Jeg har utvidet min horisont veldig underveis i dette arbeidet, og jeg sitter igjen med en helt ny forståelse og innsikt som vil bli værende med meg videre i livet.

Jeg er utrolig stolt over nå å kunne kalle meg selv for siviløkonom, og starte et nytt og spennende kapittel i livet.

Først vil jeg takke alle informantene som har tatt seg tid til å dele sine åpenhjertede og genuine kunnskaper og erfaringer med meg. Uten dere ville det vært vanskelig å ferdigstille oppgaven og besvare problemstillingen på den måten jeg har gjort.

Jeg ønsker å takke min kjære Alex for hans støttende ord og omsorg i skriveprosessen, og min mor som har stilt opp som korrekturleser.

Det er med glede at jeg takker min veileder, Roar Stokken, som har bidratt med gode råd og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Innholdet i denne masteroppgava står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2019

-----  
Kristine Marlén Tangnæs Svingen

## Sammendrag

Det er viktig å forstå omgivelsene og turismen sin påvirkningskraft på lokalt næringsliv, da dette er forhold som kan ha store økonomiske konsekvenser i forhold til hvor enkelt eller vanskelig det er å opprettholde og drive virksomhet. Turismens fremtog og dynamiske omgivelser skaper både forutsatte og utforutsatte endringer, som skaper en ny situasjon som igjen medfører et tilpasningsproblem for en bedrift. Det er mye litteratur på området, men det retter seg hovedsakelig mot sosiologi og sosialantropologi, og på bakgrunn av dette ønsker oppgaven å rette oppmerksomhet mot økonomiske perspektiver som strategi -og endringsteorier. Masteroppgaven tar for seg hvordan et lokalt næringsliv har endret og tilpasset seg som følge av dynamiske omgivelser og økt turisme. Følgende problemstilling er blitt brukt: *«Hvordan har omgivelsene og turismen påvirket et lokalt næringsliv i et fattig nabolag i den Dominikanske republikk?»*.

Informasjonen som ligger til grunn i forskningen er hentet fra personer i direkte tilknytning til en colmado næring, nemlig colmado eiere og lokalbefolkning. Informasjonen er innhentet fra et avgrenset geografisk området, et lokal nabolag. For å besvare problemstillingen har det blitt utviklet tre forskningsspørsmål. Disse skal svare på og forklare utformingen av dagens colmado, deres viktigste egenskaper og hvilken innflytelse omgivelsene vil ha på colmadoens fremtid.

For å besvare både forskningsspørsmålene og problemstilling er det gjennomført en kvalitativ studie med en abduktiv tilnærming. Forskningen baserer seg på både intervjuer og observasjoner. Det er blitt benyttet kultur, endrings, ressursbasert og omgivelserbasert teori i arbeidet med å drøfte empiri.

Hovedfunnene peker på at det er flere faktorer som både har påvirket og fortsetter å påvirke det lokale næringslivet. Disse faktorene påvirker næringslivet og nabolaget positivt og negativt. Det mest fremtredende og uforventede funnet er at det ikke eksisterer konkurranse innad i næringen. Videre påvirker turismen colmadoen indirekte, både positivt og negativt, avhengig av om den øker, er stabil eller blir redusert. Turisme, colmado og lokalbefolkning lever i det som kan kalles et 3-delt avhengighetsforhold til hverandre.

## Abstract

It is important to understand the influence of the environment and tourism on local business, as these are factors that can have major financial consequences in relation to how simple or difficult it is to maintain and operate. The future of tourism and dynamic surroundings create both predicted and predictable changes, which create a new situation which in turn leads to an adaptation problem for a company. There is much existing literature on the matter, but it is mainly directed at sociology and social anthropology, and on the basis of this, the research wants to focus on economic perspectives as strategy and change theories. The master thesis examines how a local business community has changed and adapted as a result of dynamic surroundings and increased tourism. The following principal research question has been used: "How has the environment and tourism affected a local business community in a poor neighborhood in the Dominican Republic?".

The information that underlies the research is provided from individuals directly related to a colmado industry, namely colmado owners and locals. The information is obtained from a limited geographical area, a local neighborhood. To answer and evaluate the research question, another three questions have been developed. These will respond to and explain the design of today's colmado, their main characteristics and the influence the environment will have on the future of the colmado.

In order to answer the research question of the thesis, a qualitative study has been conducted with an abductive approach. The research is based on both interviews and observations. Cultural, change, resource-based and environment-based theory have been used in the process of discussing empirical data.

The main findings indicate that there are several factors that have both influenced and continue to influence the local business community. These factors positively and negatively affect business and the neighborhood. The most prominent and unexpected finding is that there is no competition within the business community. Furthermore, tourism affects the colmado indirectly, both positively and negatively, depending on whether it increases, is stable or is reduced. Tourism, colmado and locals live in what can be called a 3-part dependency relationship.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Abstract .....	iii
Bilde -og figurliste .....	vi
1 Innledning .....	1
1.2 Bakgrunn for oppgaven .....	2
1.2 Posisjonering av oppgaven .....	4
1.3 Metode .....	6
1.4 Oppgavens nytteverdi .....	6
1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	7
1.6 Oppgavens struktur .....	7
2 Teori .....	9
2.1 Endringer i et strategisk perspektiv .....	9
2.2 Organisasjonsendring .....	12
2.2.1 Endringsprosess .....	15
2.3 Ressursbasert teori .....	16
2.3.1 Vedvarende konkurransefortrinn .....	17
2.4 Omgivelser .....	18
2.4.1 Tekniske omgivelser .....	18
2.4.1 Institusjonelle omgivelser .....	19
2.4.3 Omgivelser på makronivå .....	20
2.5 Kultur .....	22
2.5.1 Organisasjonskultur .....	22
2.5.2 Nasjonal kultur .....	23
2.6 Oppsummering .....	24
3 Metode .....	26
3.1 Vitenskapsteori .....	26
3.2 Forskningsdesign .....	27
3.2.1 Utvikling av problemstilling .....	27
3.2.2 Valg av metode .....	28
3.2.3 Casestudie .....	29
3.2.4 Datakilder .....	29
3.4 Datainnsamling .....	30
3.4.1 Utvalgsenheter .....	33



3.5	Analyse av data .....	34
3.6	Refleksjoner rundt forskningskvalitet .....	35
3.6.1	Gyldighet .....	35
3.6.2	Pålitelighet .....	37
3.6.3	Generalisering .....	38
3.6.4	Estiske aspekter .....	38
4	Empiriske funn .....	39
4.1	Forskningsspørsmål en .....	40
4.1.1	Kultur og tradisjoner .....	40
4.1.2	Endringer .....	42
4.1.3	Oppsummering .....	44
4.2	Forskningsspørsmål to .....	44
4.2.1	Colmadoen sin grunnstruktur .....	45
4.2.2	Ressursgrunnlaget til colmadoen .....	45
4.3.3	Oppsummering .....	46
4.3	Forskningsspørsmål tre .....	47
4.3.1	Konkurrans og avhengighet til omgivelser .....	47
4.3.2	Lokalbefolkning og eksterne omgivelser .....	48
4.3.3	Oppsummering .....	50
5	Diskusjon .....	52
5.1	Forskningsspørsmål en .....	52
5.1.1	Kultur og tradisjoner .....	52
5.1.2	Endringer .....	56
5.1.3	Svar på forskningsspørsmål en .....	61
5.2	Forskningsspørsmål to .....	62
5.2.1	Colmadoen sin grunnstruktur .....	62
5.2.2	Ressursgrunnlaget til colmadoen .....	63
5.2.1	Svar på forskningsspørsmål to .....	65
5.3	Forskningsspørsmål tre .....	66
5.3.1	Konkurrans og avhengighet til omgivelsene .....	66
5.3.2	Lokalbefolkning .....	68
5.3.3	Muligheter og utfordringer .....	70
5.3.1	Svar på forskningsspørsmål tre .....	73
6	Konklusjon .....	74
6.2	Oppsummering og svar på problemstilling .....	74
6.2	Begrensninger ved min oppgave .....	79

6.3 Praktiske implikasjoner .....	80
6.4 Teoretiske implikasjoner .....	80
Litteraturliste .....	82
Vedlegg 1: Intervjuguide til eiere/drivere av colmadoer .....	I
Vedlegg 2: Intervjuguide til lokalbefolkningen .....	III
Vedlegg 3: Samtykke .....	IV
Vedlegg 4: Oversikt over respondenter .....	VI

## Bilde -og figurliste

Bilde 1 Kart over Cabarete og nabolaget Callejon de la Loma (Google maps).....	3
Bilde 2 En liten colmado i heltre .....	58
Bilde 3 Innsiden av en større colmado .....	61
Figur 1 Fire endringer i organisatorisk endring (Kvålshaugen og Wennes, 2012).....	10
Figur 2 Fire grunnleggende strategisk endring (Johnson et al, 2017:478) .....	13
Figur 3 Lewin sin 3-steps modell (Lewin, 1947).....	15
Figur 4 PESTEL faktorer .....	21
Figur 5 Faktorer som påvirker colmadoen .....	39
Figur 6 Organisatorisk endring - Funn (Kvålshaugen og Wennes 2012).....	58
Figur 8 3-delt avhengighetsforhold mellom turisme, lokalbefolkning og colmado .....	79

## 1 Innledning

Turisme er et positivt ladet ord for veldig mange utviklingsland, da turismenæringen er den viktigste bidragsyteren til et lands økonomi i utvikling (UNWTO). Den negative siden er at pengestrømmen fra turisme, ofte, sentrerer seg kun rundt turiststedene og myndighetene. På denne måten får ikke lokalbefolkningen kjenne på de positive ringvirkningene som turismen ofte medfører. Turisme er en del av omgivelsene, og omgivelsene er stadig i endring og endrer seg raskere enn noen gang. Endrede, eller dynamiske omgivelser er det viktig at bedriften holder ett øye med. Temaet for denne oppgaven er derfor hvordan man kan bidra med å skape mer bærekraftig turisme, som både lokalsamfunn og bedrifter vil kunne dra nytte av. Derfor er det relevant i denne sammenhengen, å se på hvordan turismen og omgivelsene påvirker og endrer et lokalt næringsliv i ett tredje verdensland, eller utviklingsland som det nå defineres som, nærmere bestemt i den Dominikanske republikk. Den Dominikanske republikk ligger i Karibien, og deler øya Hispaniola med Haiti. Landet har utbredt fattigdom, og det er store sosiale skiller mellom menneskene som bor på øya. Selv om landet har opplevd en oppgang i økonomien de siste årene, er det fortsatt store forskjeller mellom landets rike og fattige. Landet er preget av høy grad med korrupsjon og menneskene har svært liten tiltro til myndighetene.

Tidligere forskning på dette området, har rettet oppmerksomheten mot økonomisk og kulturell påvirkning, sett i forbindelse med påvirkning og utvikling av lokalsamfunn, menneskelig utvikling, identitet og politikk. Litteraturen er bygget opp gjennom perspektiver som tilhører sosiologi og sosialantropologi, noe som ikke er overraskende da dette er svært aktuelle områder for dette temaet. Svært mye av den søkbare litteraturen er skrevet på midten av 2000-tallet, som igjen medfører at funnene på den tiden, mest sannsynlig, ikke stemmer overens med funn man kan finne i dag. Det har skjedd svært mye i landet de siste 10-15 årene. Når det er sagt, så finnes det noen artikler fra nyere tid, men de retter seg også hovedsakelig mot de samme perspektivene som den tidligere litteraturen. Det forskerne og artiklene har til felles, er at de er enige om at det er nødvendig med mer forskning og studier på nivået til lokalbefolkningen når det kommer til effekter av turisme og omgivelser (Ashley, Goodwin & McNabb, 2005; Roessingh & Duijnhoven, 2005; León, 2007; Duffy, Stone, Chancellor & Kline, 2016; Fawcett, 2016). På bakgrunn av tidligere forskning viser

litteraturen at den er mangelfull når det kommer til økonomiske perspektiver, og spesielt sett i forhold til strategi- og endringsperspektiver.

Omgivelsene og turismens betydning og påvirkning er viktig å forstå fordi det kan få store økonomiske konsekvenser for lokalt næringsliv. i forhold til hvor enkelt eller vanskelig det er å opprettholde og drive næring. Turismens fremtog og dynamiske omgivelser skaper endringer, som skaper en ny situasjon som igjen medfører et tilpasningsproblem. For å få en bedre forståelse av endringsbildet skapt av turismen og omgivelsene, forsøker studien å identifisere endringspraksiser, sett i lys av strategi og omgivelser, som kan være med på å gi en forklaring på hvordan næringslivet har endret og tilpasset seg for å overleve. Det er interessant å se hvordan mennesker takler endring, og hvordan de har brukt tilgjengelige ressursene i denne prosessen.

## 1.2 Bakgrunn for oppgaven

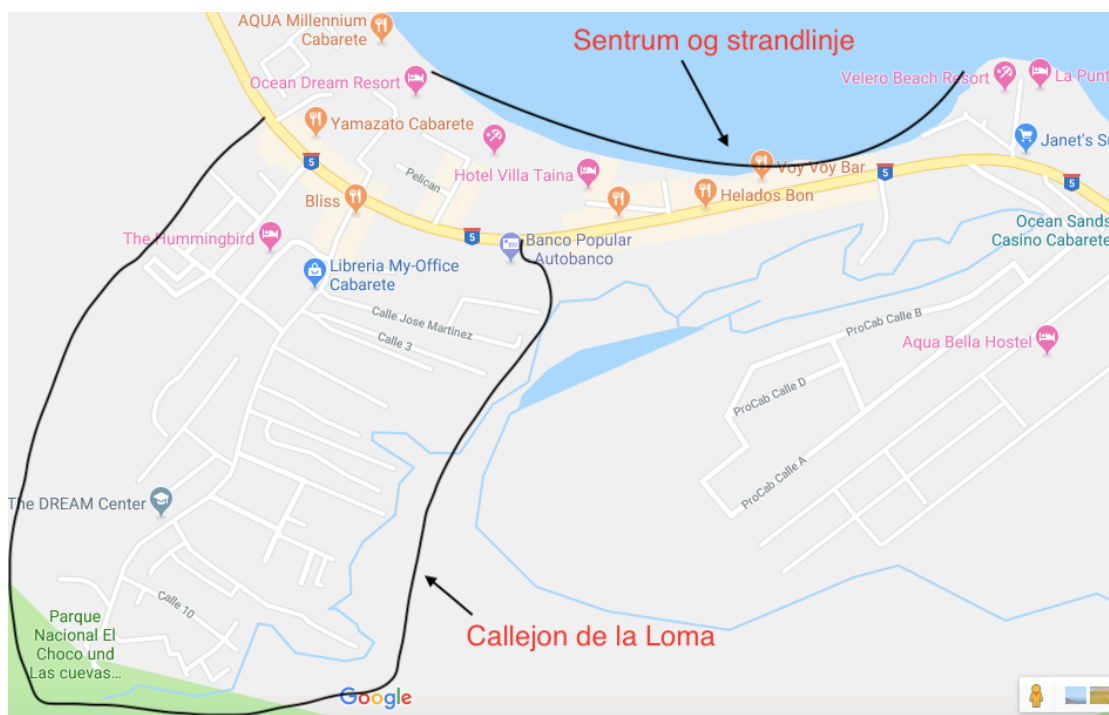
Den Dominikanske republikk er preget av svært stor arbeidsløshet, og det er stor arbeidsutvandring. Innbyggerne i landet gjør det de kan for å overleve. Selv om turistnæringen er økende, er de positive ringvirkningene fra denne næringen sentrert rundt turistområdene på øya. De bidrar derfor ikke økonomisk til de andre delene hvor turismen ikke kommer frem.

I en liten landsby på nordkysten i den Dominikanske republikk ligger landsbyen Cabarete. Denne landsbyen tiltrekker seg en god del turister hele året, men høysesongen er fra desember til juli. Cabarete er vannsport sentret i landet, og veldig mange kommer hit for å drive med sport som surfing, kite boarding og vind surfing. Utenom disse turistene er det også mange canadiere som tilbringer vinterhalvåret på nordkysten i og utenfor Cabarete. Disse menneskene blir kaldt for *snowbirds* siden de tilbringer vinterhalvåret i den Dominikanske republikk, og reiser hjem for sommerhalvåret.

Strandlinjen i Cabarete er fremtredende, og det er dette som symboliserer sentrum i strandbyen, spesielt med tanke på næringslivet. Siden turistene ofte tilbringer dagene sine på stranda, er det også her pengestrømmen er størst. Selv om idyllen er stor i denne sjarmerende lille landsbyene, er det mer som skjer bak kulissene enn det øyet ser. Bak stranda og hovedveien ligger det flere barrios, som oversettes enkelt til nabolag/landsby. En av de

største nabolagene i Cabarete, er Callejon de la Loma. Dette nabolaget, eller samfunnet, strekker seg langt bakover fra hovedveien og innover i jungelen. Det er her lokalbefolkningen lever og bor. Det er flere turister og mennesker som ikke er lokalbefolkning i starten av nabolaget, men hvis man beveger seg innover, blir det færre og færre.

Næringslivet i Callejon er formet av små butikker (colmadoer) som selger alt fra mat til nødvendigheter man må ha for å leve. Det finnes colmadoer i alle mulige varianter og størrelser, noe som gjør næringslivet mer variert. Teoretisk sett er det ikke nødvendig å forlate landsbyen for å finne det man trenger. Inntil nylig kjøpte flertallet av dominikanere dagligvarer og mat i colmadoer. Colmado, eller El Colmado, kan sies å være en nasjonal institusjon. En liten gatehjørnebutikk som selger grunnleggende matvarer, rengjøringsmidler, brus og alkohol. Disse butikkene har alltid spilt en viktig del i det dominikanske samfunnet. Lenge har colmadoene vært den vanligste småbedriften i landet. Colmado næringen er svært relevant hvis man ønsker å forstå den dominikanske matvarehandelen, folkeøkonomien, dominikanske former for utøvelse av makt, autoritet og vanlig hverdagsliv.



Bilde 1 Kart over Cabarete og nabolaget Callejon de la Loma (Google maps)

Handel har hatt en helt sentral rolle i samfunnet, og det har ofte vært knyttet en viss prestisje opp mot å eie og drive en colmado. Colmado næringen kan sies å være et helhetlig fenomen, hvor den karakteristiske formen ikke kun omhandler det økonomiske aspektet. En colmado

består også av estetiske, kulturelle og politiske komponenter. På begynnelsen av 2000-tallet begynte større og uavhengige supermarkeder spesielt i storbyene, å ta over salget av de fleste dagligvarer. De store supermarkedene utkonkurrerer colmadoene på både pris og markedsføring. Dette har ført til at flere av colmadoene selger mindre mat, og har heller vokst i salget av vann, brus, øl, rom og diverse snacks og smørbrød. Dette er de nå er helt avhengige av å selge for å overleve. Målet til en colmado eier, er helt enkelt å selge, for å overleve.

Cabarete strandsentrum er preget av utallige restauranter, butikker, leilighetskomplekser og noen hoteller, som retter seg mot turister og mennesker som bor der fast, som ikke er dominikanere. På denne måten kan man si at denne landsbyen lever av totalt ulike næringer. Den største pengestrømmen er knyttet direkte til turistene som kommer, mens i nabolagene så samhandler menneskene for å klare å opprettholde livene sine til tross for endringene som skjer i omgivelsene rundt dem.

## 1.2 Posisjonering av oppgaven

Omgivelsene og turismen påvirker helt klart lokalt næringsliv, og kanskje enda mer i et utviklingsland. Dette er også et område det er gjort en del forskning på, men forskningen retter, som nevnt, hovedsakelig oppmerksomheten mot områder som sosiologi og sosialantropologi for å avdekke hvilke konsekvenser det har i forhold til menneskelig utvikling, identitet, lokalsamfunn og politikk. Derfor ønsker denne oppgaven å rette fokus mot endringene i omgivelsene, sett i lys av endrings-, ressurs -og kulturteorier. Endring og utvikling er svært viktig å forstå i dagens samfunn, da det er bedrifter som er endringsvillige og flinke til å tilpasse seg som har størst sjanse til å overleve. Konsekvensene av å velge en kontekst, som det ikke er forsket mye på tidligere, gjorde litteratursøket mer krevende i den forstand at det var vanskelig å vite hva som ville utgjøre et passende teorigrunnlag for denne oppgaven. Mest sannsynlig vil oppgaven gi funn som ikke stemmer helt overens med vestlige begreper, siden casen er alt annet enn vestlig. Når det er sagt, så kan funnene peke på eventuelle likhetstrekk mellom det lokale næringslivet og teori, noe som gjør oppgaven svært spennende, da det er vanskelig å forutse hva funnene vil resultere i.

Denne oppgaven søker dermed å bidra på dette området, siden litteraturen ikke har gitt det nok oppmerksomhet. Oppgaven retter derfor hovedsakelig søkelyset mot strategisk ledelse

for endring, sett i forhold av både omgivelser og kultur da dette kan være områder som kan bidra til økt forståelse av endringene i næringslivet. Endringsledelse som det ofte kalles, kan sees gjennom et strategisk lys da strategi kan brukes på mange områder. Strategisk ledelse kan brukes i bedrifter, i alle størrelser. For mindre små bedrifter som er svært sårbare til endringer, handler slik ledelse om at det må holdes et øye med omgivelsene og deres konkurranseposisjon (Johnson, Scholes og Whittington, 2017). Videre er strategisk ledelse relevant fordi det skiller mellom proaktive og reaktive endringer, som omhandler reaksjon før eller etter endringen har inntruffet.

Gjennom et ressursperspektiv kan også strategi vise en bedrift hvordan den kan utnytte ressursene den har tilgjengelig for å oppnå målene sine (Jacobsen og Torsvik, 2013; Johnson et al, 2017). Hvordan organisasjonen utnytter ressursene den allerede har tilgjengelig, er viktig for konkurransefortrinn, og evnen til å utnytte disse ressursene er svært avgjørende for vekst og utvikling. I forhold til det Johnson et al (2017) skriver om strategisk ledelse, så vil bedrifter ha et avhengighetsforhold til omgivelsene. De fleste bedrifter er avhengig av omgivelsene for å overleve, og derfor vil alle forhold utenfor bedriftens makt ha potensiell effekt på videre fremdrift av bedriften. Det er vanlig å skille mellom tekniske omgivelser, som omhandler forhold som har betydning for ressursene, og institusjonelle omgivelser som kjennetegner hvordan bedriften oppfattes i omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ressursgrunnlaget og omgivelsene til colmadoen kan være med på å gi økt forståelse for hvordan bedriften har kommet dit den er i dag. Kanskje har bedriften ressurser som gjør at de står sterkt imot eventuelle endringer, som skjer i omgivelsene. Omgivelsene vil være med på å gi økt innsikt i hvorfor og hvordan bedriften er avhengig av sine omgivelser, og hvorfor omgivelsene er avhengig av bedriften. Jeg mener dette er nødvendig å studere, hvis man skal kunne forstå hvordan en colmado lever videre i samfunn preget av endringer og usikkerhet.

Kultur vil også ha en medvirkende rolle i teorigrunnlaget for oppgaven. Kultur er en viktig del av arbeidet med endringer og omgivelser, og flere forskere mener at kulturen kan være med på å gi en forståelse på hvordan mennesker handler og tar ulike beslutninger. Kultur gir også mulighet for å forstå atferd (Northouse, 2018; Hofstede, 2001; Schein, 1987). Hofstede (2001) har også vist gjennom sine kulturstudier at kultur og nasjonale kulturer påvirker både samfunn og organisasjoner. Bakgrunnen som informantene har i kultur, kan påvirke hvordan

de gjør forretning. Det kan blant annet være i forhold til tradisjoner og toleranse for usikkerhet og risiko.

### 1.3 Metode

Målet med oppgaven er å få et innblikk i hvordan det lokale næringslivet i Callejon de la Loma har endret seg som resultat av dynamiske omgivelser og økt turisme. For å undersøke dette er det blitt benyttet kvalitativ metode, da det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før på området. Avhandlingen i denne oppgaven vil være deskriptiv og eksplorerende, ved at den tar sikte på å være beskrivende rundt endringene som det lokale næringslivet har måtte kjenne på, samt at det er eksplorerende fordi oppgaven ønsker å avdekke ny kunnskap om dette fenomenet, som det ikke finnes mye forskning på tidligere. Videre ønsker oppgaven å avdekke ny kunnskap som kan gi, om mulig, et lite innblikk i hvordan omgivelsene og turismen eventuelt påvirker næringsliv i andre utviklingsland med likehetstrekk til denne casen.

### 1.4 Oppgavens nytteverdi

Siden dette er et lite utforsket tema, og da spesielt i forhold til relevansen det har for denne oppgaven, håper jeg at funnene kan bidra til å gi økt oppmerksomhet inn mot omgivelsenes - og turismens betydning for lokalt næringsliv. Ved å se på hvordan næringslivet har endret seg i takt med omgivelsene, er det mulig å forutse hvordan de kan håndtere endringer i fremtiden. Ofte er lokalt næringsliv i et utviklingsland tapere når det kommer til den stadig økende reiselivsnæringen. Funnene fra denne oppgaven kan gi en pekepinn på hvordan næringslivet kan fortsette å utvikle seg for å opprettholde næringen, men funnene kan også være med på å fylle inn hull i litteraturen angående hvordan turisme og omgivelser påvirker og endrer næringslivet. Det er viktig å forstå hvordan omgivelsene påvirker og endrer næringsliv, men også hvordan næringslivet har endret seg på grunn av omgivelsene. En ansvarlig organisasjon bør behandle turismens påvirkning av lokalt næringsliv som en viktig faktor, og spesielt i utviklingsland hvor lokalbefolkningen verken har penger eller utdanning å stille opp med. Når man lever fra dag til dag, er det ikke enkelt å forutse fremtiden. Jeg ønsker at denne oppgaven skal rette oppmerksomhet mot dette.



## 1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål

Som nevnt, tar denne masteravhandlingen for seg hvordan omgivelsene og turismen endrer og påvirker et lokalt næringsliv i den Dominikanske republikk. Målet med avhandlingen er å belyse hvordan endringene har oppstått, hva som var grunnen til disse endringene og hvor stor del av omgivelsene og turismen som har forårsaket endringene. Problemstillingen som skal besvares er derfor:

*«Hvordan har omgivelsene og turismen påvirket et lokalt næringsliv i et fattig nabolag i den Dominikanske republikk?»*

For å besvare problemstillingen er det utviklet tre forskningsspørsmål, siden avhandlingen vil ta for seg både det lokale næringslivet og lokalbefolkningen. Av den grunn er det viktig å få en forståelse av hva mannen i gata mener. Det første forskningsspørsmålet fokuserer på forhold som har vært med på å forme dagens colmado. Forskningsspørsmål to inkluderer bevisstheten rundt colmadoene sine viktigste egenskaper, og om disse har hatt og har betydning for overlevelsessevnen til colmadoene. Det siste forskningsspørsmålet tar sikte på å besvare hvilken innflytelse omgivelsene har på colmadoen og dens fremtid. Det er viktig å forstå hvilke holdninger de har til endringene som skjer og har skjedd i omgivelsene, og om disse endringene er av betydning for overlevelsen av det lokale næringslivet.

- 1) Hvilke faktorer har vært med på å forme dagens colmado?*
- 2) Hva er colmadoen sine viktigste egenskaper?*
- 3) Hvilken innflytelse har omgivelsene på colmado og dens fremtid?*

Disse forskningsspørsmålene underbygger problemstillingen, og jeg føler det er essensielt å kunne svare på forskningsspørsmålene, for å kunne besvare problemstillingen best mulig. Forskningsspørsmålene kan knyttes opp mot litteraturen som ligger til grunn for oppgaven.

## 1.6 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i seks hovedkapitler. Kapittel 1 har forklart formålet med oppgaven, og presentert problemstillingen og forskningsspørsmålene som skal besvares. Videre i kapittel 2 presenteres det teoretiske fundamentet som er relevant for oppgaven. Kapittel 3 er metodekapitlet som beskriver valget av metode og hvordan datainnsamlingen

har blitt foretatt. Deretter vil oppgavens empiriske funn bli presentert i kapittel 4, som danner grunnlaget for videre diskusjon sett opp mot utvalgt teori i kapittel 5. Oppgaven avsluttes med en oppsummering av funnene, konklusjon av problemstilling, forskningsspørsmål og implikasjoner.

## 2 Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske fundamentet som studien vil ta utgangspunkt i. Det kunne vært aktuelt å trekke inn mer ledelsesteori, men siden oppgaven ønsker å fokusere på endringer og omgivelsenes påvirkning av lokalt næringsliv, ble dette valgt bort. Teorien er hovedsakelig basert i organisasjonslitteraturen. Først gis det et overordnet bilde av endringer, strategisk ledelse av endringer og endringstyper. Deretter beskriver teorien hvor viktig både ressursgrunnlaget og omgivelsene er for en bedrifts overlevelse og fremtid. Til slutt presenterer teorien et overordnet bilde av organisasjonskultur og nasjonale kulturer for å vise en sammenheng mellom kultur, omgivelser og evnen mennesker har til å endre ting.

### 2.1 Endringer i et strategisk perspektiv

Alfred D. Chandler definerte strategi som «...the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adaption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals» (Chandler, 1963:13). Som man ser i definisjonen til Chandler så spiller ressurser en del av strategien, og strategisk ledelse handler da også om ressurser og oppnåelse av konkurransefortrinn. I følge Drucker (1994) fungerer strategi som teorien til bedriften som skal gi svar på hvordan en skal oppnå konkurransefordeler. Sagt på en annen måte, handler strategisk ledelse om ressurshåndtering og hvordan en kan benytte ressursene til å utvikle og opprettholde konkurransefortrinn (Roos, Von Krogh, Roos & Fernstrøm, 2007; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Bedriftens tilnærming til omgivelsene er nært knyttet til hvordan den skal klare å oppnå konkurransefordeler. Hovedsakelig skiller strategisk ledelse mellom endringer som er styrt av omgivelsene, og endringer og utvikling som er styrt av det som skjer internt i bedriften. En tilpasning som skjer etter at en endring er inntruffet i omgivelsene, fokuserer på å identifisere styrker og utfordringer for deretter å tilpasse ressursene best mulig, slik at bedriften både kan bli sterkere og mer levedyktig (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017; Kvålshaugen og Wennes, 2012). En endring som skjer gjennom internt ønsket utvikling fokuserer derimot på hvordan bedriften kan oppnå nye strategiske muligheter ved å bedre utnyttelsen av ressurser den har tilgjengelig (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2007).

Videre kan vi skille mellom tilpasning og utvikling, som også blir kalt reaktive og proaktive endringer. Dette er endringer som, enten, er basert på forventninger (proaktive) eller som en reaksjon på en hendelse (reaktive) (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvålshaugen og Wennes, 2012). På den ene siden skal bedriften forbedre seg og sørge for å utnytte ressursene på en best mulig måte, hvor på den andre siden representerer vekst og utvikling av nye elementer slik at bedriften kan fortsette å vokse inn i fremtiden. Ofte kan disse to prosessen stå imot hverandre da de begge er prosesser som krever ressurser som ofte er en knapphet i bedrifter (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Både utvikling og tilpasnings prosessene handler om å lære av det man gjør, for deretter å videreutvikle bedriften med basis i lærdommen. Ofte befinner bedrifter seg i situasjoner med eksternt press, samtidig som det ønskes en utviklingssituasjon innenfra. Når Kvålshaugen og Wennes (2012) diskuterer endring og utvikling, trekker de frem noe som de definerer som den to-hendige bedrift. En to-hendig bedrift er en bedrift som både klarer å forbedre og fornye seg. Jeg forstår dette som at organisasjoner alltid må være på jakt etter forbedringer.

I motsetning til Jacobsen og Thorsvik (2013) som definerer endringer som proaktive eller reaktive, altså planlagte og uplanlagte endringer, så definerer Kvålshaugen og Wennes (2012) endringer som enten strategiske eller inkrementelle, hvor den proaktive eller reaktive faktoren forklarer hvordan endringen blir gjennomført, og hva den innebærer. Strategiske endringer er ansett å være proaktive, hvor det hovedsakelig er eksistensgrunnlaget til bedriften som endres. Strategiske endringer handler i stor grad om ny måter å tenke og orientere seg på, samt forventninger rundt fremtidige hendelser. Når det er sagt, så er ikke alle endringer proaktive eller strategiske, men kan inneholde elementer fra de (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

	INKREMENTELL	STRATEGISK
Proaktive	Harmonisering	Ny måte å tenke på
Reaktive	Tilpasninger	Gjenskape eller gjenopprette

Figur 1 Fire endringer i organisatorisk endring (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Inkrementelle og proaktive endringer handler om harmonisering. Slike endringer tar sikte på å gjøre bedriften i bedre stand til å håndtere oppgaver. Dette er endringer som skjer gjennom

kontinuerlige prosesser. Endringer som er preget av å være inkrementelle og reaktive handler om små justeringer eller tilpasninger til de endringene som skjer i omgivelsene. Dette retter seg mer mot forbedring av bedriften enn fornying. Gjenskapelse eller gjenopprettelse vil være en strategisk og reaktiv endring som medfører at bedriften presses til å foreta seg noe. Dette kan være ny lovgivning eller nye reguleringer. Når dette inntreffer må bedriften arbeide for å gjenskape tillit og legitimitet fra omgivelsene (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Inkrementelle endringer er små endringer som skjer kontinuerlig og rører derfor ikke ved det strategiske fundamentet til bedriften. Strategiske endringer kan ha innflytelse gjennom hele systemet til bedriften, og utfordrer derfor fundamentet til bedriften. Slike endringer kalles også for radikale endringer, siden dette er endringer som kan påvirke og endre hele eksistensgrunnlaget (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Når vi ser på betydningen av det som står over, ser vi at bedrifter er avhengige av omgivelsene når det kommer til utvikling og vekst. På den måten kan man si at bedrifter har et avhengighetsforhold til omgivelsene, og kan derfor betraktes som det Kvålshaugen og Wennes (2012) kaller for åpne systemer. Et åpent system kan forklares som gjensidige avhengige aktiviteter som binder sammen ulike grupper av deltakere, som er forankret i og avhengig av kontinuerlig utveksling med de omgivelser det opererer i.

Ved å oppsummere de overnevnte poengene, så kan vi forstå det å lede endringer som en svært kompleks og dynamisk aktivitet. Det handler om å utvikle grunnlaget til bedriften. Strategisk ledelse representerer endringskraften innad i bedriften, noe som skjer gjennom et proaktivt press for å utvikle det fremtidige eksistensgrunnlaget til noe bedre (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017; Kvålshaugen og Wennes, 2012). Derfor kan man si at strategiske endringer utfordrer status quo, slik at bedriften kan bli i bedre stand til å takle endringer i stadige dynamiske omgivelser. På den andre siden representerer omgivelsene det man kaller institusjonelle drivkrefter, og disse kreftene presser og påvirker bedriftene til å gjennomføre endringer om de ønsker å overleve (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Endringer og endringskrefter som nå er gjennomgått, er nødvendig for min studie, da den tar utgangspunkt i hva som har skjedd i det lokale næringslivet som en konsekvens av at samfunnet og reiselivet har blitt mer utviklet. Derfor kan vi si at endringskrefter er viktig å kunne forstå da de medfører ulike endringer, som igjen forklarer hvordan endringer oppstår

og blir gjennomført. Noe jeg anser som essensielt for å kunne besvare oppgavens problemstilling.

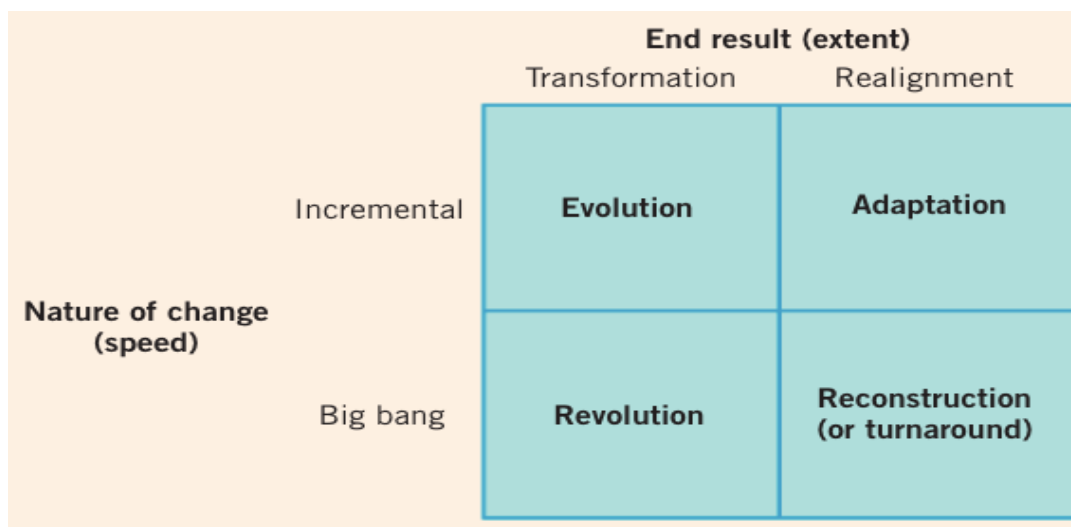
## 2.2 Organisasjonsendring

Alle bedrifter vil før eller siden stå ovenfor situasjoner som krever større eller mindre endringer. Organisasjonsendringer er et spesielt aktivt tema i dagens dynamiske samfunn, hvor bedrifter må kunne forstå og takle endring raskt for å overleve. Organisasjonsteorien tar sikte på å forklare hvordan organisasjoner er bygget opp og hvordan de fungerer. På bakgrunn av dette er det enkelt å forstå at organisasjonsteori er et stort og sammensatt fagområde, og organisasjonsendringer er et stort og komplekst fagfelt som hører inn under denne teorien (Jacobsen og Thorsvik, 2013;Kvålshaugen og Wennes, 2012).

I følge Jacobsen og Thorvik (2013) har en organisatorisk endring skjedd når organisasjonen utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter. Videre påpeker de at en endring innebærer at noe forandrer seg ved at noe nytt kommer til, når eksisterende elementer kobles på en ny måte, eller at noe forsvinner eller blir forkastet. Dette betyr ikke at endring alltid representerer noe nytt. En bedrift kan gå tilbake til gamle og bedre strukturer, strategier etc. (Jacobsen og Thorsvik, 2013). På bakgrunn av at de endringer bedrifter må igjennom fra tid til annen kan være svært komplekse prosesser, presiserer Arnold and Randall (2016) viktigheten av å forstå organisasjonsendringer, slik at de kan implementeres hensiktsmessig og riktig, slik at man kan ha mulighet til å lykkes med endringene. Mye av litteraturen på området er preget av å omhandle dette, noe som kan hevdes å være konsekvens av at det er flere ulike måter å definere organisasjonsendringer på, ut ifra hvilke briller og perspektiver man velger å se de med (Arnold og Randall, 2016).

Jacobsen og Thorsvik (2013) skiller mellom revolusjon og evolusjon i sin endringslitteratur. Disse endringstypene beskriver hvor omfattende endringene er. Revolusjon kan forstås som raske strategiske endringer over en kort periode. En endring som defineres som revolusjonerende kan bety en fundamental omstilling for bedriften. Evolusjon er endringer som skjer over en lengre periode. Disse endringstypene har likheter til endringsdimensjonene til Kvålshaugen og Wennes (2012) definert tidligere i avsnitt 2.1.

På samme måte som Jacobsen og Thorsvik (2013) og Kvalshaugen og Wennes (2012) og flere andre forskere, har Balogun og Hope-Hailey (i Johnson et al, 2017) identifiserte ulike endringstyper og driverne bak de ulike endringene. Disse består av fire ulike typer av strategisk endring, og legger, som navnet tilsier, mer vekt på det strategiske nivået i bedriften. De vektlegger to dimensjoner i tilnærmingen, ønsket resultat og hastighet av endringen. Når det kommer til omfanget av endringen, eller ønsket resultat, er endringer i tråd med forretningsmodell og kultur, og blir regnet som en omstilling av strategi. En mer omfattende endring anses som en transformasjonsendring (Johnson et al, 2017). Den andre aksen er opptatt av i hvilken hastighet endringen trenger å skje. Ofte er det gunstig for en bedrift at endringen er inkrementell siden dette gir bedriften tid til å forbedre evner og ferdigheter. I tillegg tillater en inkrementell endring at bedriften kan lære. Hvis bedriften derimot står ovenfor en krise eller har behov for å bytte retning rask, kan det være behov for en «big bang» tilnærming. Sammen viser disse to aksene fire grunnleggende strategisk endringer (Johnsen et al, 2017).



Figur 2 Fire grunnleggende strategisk endring (Johnson et al, 2017:478)

*Tilpasning* skjer når endring skjer gradvis bygger på, eller endrer hva bedriften har gjort tidligere, og som er i tråd med dagens forretningsmodell og kultur. Dette kan være nye produkter eller diversifisering. Dette er den vanligste formen for endring. *Rekonstruksjon* er en rask endring som involverer mye omveltning i bedriften, men endrer fortsatt ikke forretningsmodellen eller kulturen på en fundamental måte. Turnaround strategier er vanlige i rekonstruering. Prioriteten er handlinger som gir raske og betydelige forbedringer. Det kan være situasjoner som økonomiske nedgangstider og sammenbrudd av viktige markeder

(Johnson et al, 2017). En *revolusjon* er en endring som krever raske, viktige, strategiske og kulturelle endringer. Dette kan være situasjoner som har oppstått som resultat av økonomisk nedgang i et marked over en lengre periode. Den siste endringen defineres som *evolusjon*, og er den mest omfattende og utfordrende endringen en bedrift kan stå ovenfor da den bunner i total transformasjon. Her må bedriften bygge på og utnytte eksisterende strategiske evner samtidig som man utvikler nye (Johnson et al, 2017).

Denne endringstilnærmingen kan ses i lys av endringstypologien til Kvålshaugen og Wennes (2012). Begge teoriene tar utgangspunkt i at inkrementelle endringer er det beste for en bedrift, fordi de skjer kontinuerlig og gjør det enklere for bedriften å lære. Større og mer strategiske endringer har større påvirkning og ofte medfører slike endringer en stor omveltning og gjenoppbyggelse av bedriften (Johnson et al, 2017;Kvålshaugen og Wennes, 2012). Etter å ha sett på ulike endringstilnærminger, så kan en hevde at det er ulike tilnærminger til endring og utvikling i bedrifter, men hovedsakelig bygger de på hverandre.

For å forstå hvorfor en bedrift ønsker å bryte ut av en tilstand for å skape en ny, er det nødvendig å forklare drivkreftene bak slike endringer. Jacobsen (2009) deler drivkrefter opp i ytre og indre drivkrefter, hvor eksterne drivkrefter er drivere i omgivelsene som har påvirkning på bedriften. Det kan være endringer i teknologi eller trender, eller at markedssammensetningen har blitt utfordret. Interne drivkrefter preger derimot forholdet mellom interne elementer i bedriften. Dette kan være at det er ubalanse mellom struktur og kultur. Disse drivkreftene kan gi bedriften et inntrykk av at den ikke fungerer optimalt. Misnøye, konflikter og mangel på motivasjon er vanlige interne drivkrefter (Jacobsen, 2009).

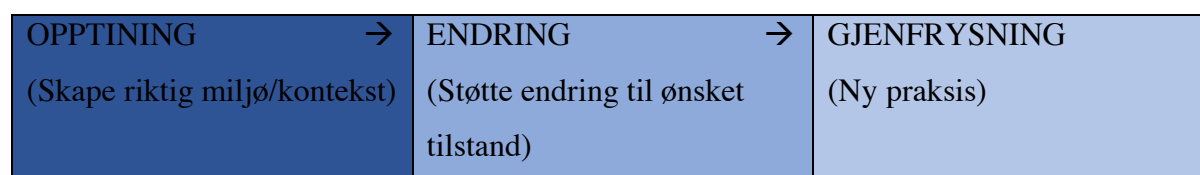
Derfor kan vi si at utfallet av endringen vil kunne variere i takt med hvilke krefter som står bak behovet for endringen, og påvirker bedriften. Veldig ofte henvises det til følgende årsaker at endringer forekommer: politiske faktorer som press og endringer fra eksterne omgivelser, økonomiske faktorer som spesielt omhandler ulike økonomiske sykluser, sosiale faktorer som definerer tilbud og etterspørsel i omgivelsene, tekniske faktorer som ny teknologi, faktorer som dreier som miljøet og klimaet og til sist juridiske faktorer som står for formelle og uformelle regler og normer (Johnson et al, 2017). Dette er faktorer som ofte forbindes med det som kalles for et pestel-rammeverk. Dette rammeverket blir gjennomgått i avsnitt 2.4.3 *omgivelser*.



Det er viktig å forstå endringer, hva de skyldes og hva de innebærer. Siden det finnes, som gjennomgått over, ulike typer og ulike drivkrefter kan det være en kompleks prosess å få oversikt over alt som eventuelt kan påvirke bedriften. Kompleksiteten av å gjennomføre en endring vil også være avhengig av om endringen er planlagt eller uplanlagt.

### 2.2.1 Endringsprosess

Teorier som endringsprosesser beskriver endringsomstillingen fra den starter til den er gjennomført. Det finnes mange ulike tilnærminger til endringsprosesser, og derfor finnes det også mange ulike stegsmodeller på hvordan endring bør utføres. Lewin (1947) sin trestegs modell og Kotters åttestegs modell er nok de mest kjente og mest brukte modellene til å beskrive endringsprosesser. Endringsprosesser brukes normalt til å forklare planlagt endring, og trestegs modellen er et godt eksempel på dette. Denne modellen foregår som en prosess over tre steg; opptining, endring og gjenfrysning.



Figur 3 Lewin sin 3-stegs modell (Lewin, 1947)

Den første fasen representerer en opptining av nåværende situasjon. Det skapes en bevissthet rundt nødvendigheten av endring i bedriften. Dette kan være en krise eller et forsøk på å beskrive situasjoner som enda ikke er oppdaget. Først når endringen er akseptert av de berørte, vil bedriften gå videre med de foreslåtte tiltakene til neste fase. Fase to er endringsfasen hvor bedriften ser etter nye måter å gjøre ting på. Denne fasen beskriver endring til en ny situasjon. Her prøver bedriften å finne løsninger som passer best til bedriftens måte å gjøre ting på. Den siste fasen er gjenfrysningsfasen. Her blir den nye situasjonen en del av bedriften, og det dannes en ny praksis. Situasjonen stabiliseres deretter (Hatch, 2011; Lewin, 1947).

Modellen har fått mye ris og ros. En åpenbar faktor er at modellen ikke tar spesielt hensyn til at bedrifter alltid er i bevegelse, og befinner seg i dynamiske omgivelser. Den har blitt kritisert for å være for enkel, da mye har endret seg på området siden teorien ble presentert i 1947. Likevel fungerer teorien som et godt utgangspunkt for å forstå en endringsprosess, og

kan være et godt utgangspunkt for å forstå hvordan endringene i lokalsamfunnet har foregått. I tillegg er teorien essensiell og brukt mye i endringsledelse, og svært mye av teorien på området er illustrasjoner og utvidelser av Lewin sin modell, og derfor akseptabel å bruke i dette tilfellet (Hatch, 2011:386).

### 2.3 Ressursbasert teori

Som nevnt tidligere så handler strategisk ledelse om hvordan en bedrift kan sikre seg og utvikle varige konkurransefortrinn (Roos, Von Krogh, Roos & Fernstrøm, 2007; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Utvikling av konkurransefortrinn er svært viktig i dagens stadig skiftende samfunn. Ressursbasert teori har dominert innen strategisk ledelse siden begynnelsen av 90-tallet (Gottschalk, 2003). Hovedfokuset for denne teorien er bedriftens egen evne til å utnytte sine ressurser som gir konkurransefortrinn. Teorien er således internt rettet mot hva bedriften gjør for å utnytte ressursene (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Barney (1991) utviklet teorien, og la vekt på at det er bedriftens ressurs sammensetning som er nøkkelen til suksess. Ved å fokusere på bedriftens evne til å utnytte ressurser, øker sannsynligheten for både ekspansjon og overlevelse av bedriften (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Barney (1991) sin utvikling av teorien bidro også til at man kunne begynne å definere ressursene til bedriften som enten materielle og immaterielle.

I følge Kvålshaugen og Wennes (2012) oppnår bedriften konkurransefortrinn hvis den er i besittelse av ressurser som er av bedre kvalitet enn ressursene til andre aktører. Ressursbasert teori bygger på tre grunnleggende forutsetninger: Den første forutsetningen er heterogenitet, som betyr at ingen bedrifter har tilgang på samme ressurser, og at liknende ressurser kan ha ulik kvalitet. Dette medfører at noen bedrifter kan gjennomføre aktiviteter bedre.

Forutsetningen om immobilitet bygger på at ressursene ikke er byttbare, eller at de ikke nødvendigvis lar seg kjøpe i markedet. Ressurser kan også bli bedre gjennom internt arbeid, og derfor kan ressursimmobilitet føre til varig ressurs heterogenitet. Den siste forutsetningen bygger på imperfekt konkurranse, og at varige konkurransefortrinn kan oppnås i marked som er imperfekt (Barney, 1991; Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Videre er teorien basert på at dersom ressursene skal kunne gi konkurransefortrinn, må de kunne gi økt økonomisk verdi i forhold til konkurrentene sine.

### 2.3.1 Vedvarende konkurransefortrinn

For at ressursene til en bedrift skal anses som strategiske og gi langvarige konkurransefortrinn, må de oppfylle visse krav. Barney (1991) har utviklet et rammeverk for å identifisere om ressursene til en bedrift besitter spesielle attributter. Ressursene må være verdifulle, sjeldne, ikke imiterbare og bedriften må være organisert slik at de kan identifisere og utnytte slike ressurser. Tilsammen utgjør disse attributtene det som kalles VRIO, som står for valuable, rare, imperfectly imitable og organization (Barney, 1991; Johnson et al, 2017).

Den første attributten er om ressursene er verdifulle (V). For at en ressurs skal være verdifull må den kunne utnytte muligheter eller svare mot trusler i omgivelsene. Ressurser er også verdifulle hvis de gir økt opplevd kunde verdi. Ressursene må vurderes kontinuerlig, da interne og eksterne faktorer kan påvirke hvor verdifulle ressursene er. Ressurser som bare noen få aktører har, anses å være sjeldne (R). Verdifull og sjelden ressurs fører til konkurransefortrinn, men ikke evige (Barney, 1991; Johnson et al, 2017). Hvis ressurser er vanskelig eller umulig å imitere (I) kan den gi konkurransefortrinn. Imiterbarheten dreier seg om tre forhold: (1) ressurser som har blitt utviklet på bakgrunn av historiske hendelser er vanskelig å imitere, (2) kausal tvetydighet bidrar til at det er vanskelig å knytte riktig ressurs til konkurransefortrinn, og derfor vanskelig eller umulig å imitere, (3) sosiale og mellommenneskelige relasjoner innad i bedriften gjør det svært kostbart å imitere ressursen. Organisatorisk støtte (O) handler om at ressursene i seg selv ikke gir noen fordel hvis ikke bedriften er organisert for å klare å fange opp verdien fra de (Barney, 1991; Johnson et al, 2017).

Verdien av ressursene endres over tid, og derfor må de hele tiden vurderes for å se om de like verdifulle som de en gang var. Konkurrenter vil også være opptatt av å oppnå samme fordeler, og utvikle sine egne ressurser, noe som påvirker hvor verdifulle ressursene en bedrift har. Ofte blir nye ressurser utviklet innad i bedriften, og ved å identifisere disse kan bedriften beskytte de (Barney, 1991; Barney, 1995; Johnson et al, 2017).

Ressursbasert teori har fått kritikk for å være for statisk. I tillegg legger teorien utelukkende vekt på de indre ressursene for konkurransefortrinn, og ikke de ressursene man kan oppnå gjennom omgivelsene. Teorien mangler utviklinger over tid (Kvålshaugen og Wennes, 2012; Teece et al, 1997). Teorien argumenterer også for at den kun er gyldig for større bedrifter, og

at langvarige konkurransefordeler er kostbart å oppnå. VRIO rammeverket til Barney (1991) blir kritisert fordi det ikke er mulig i praksis, å oppnå vedvarende konkurransefortrinn, nettopp fordi bedriften befinner seg i dynamiske omgivelser og endringer skjer kontinuerlig (Gottschalk, 2003;Kvålshaugen og Wennes, 2012). Til tross for denne kritikken fortsetter ressursbasert teori å være et godt verktøy for å identifisere bedriftens strategiske ressurser. Hvor de kan analyseres etter funksjonsområde og hvor gode de er sammenlignet med konkurrentene (Gottschalk, 2003).

For å anslå hvordan dynamikken mellom bedriften og nettverket påvirkes av dens eksterne omgivelser, inkludert bedriftens evne til å overleve og vokse, kan man bruke ulike teoretiske briller for å forstå denne sammenhengen. Ressursbasert teori er ett «brillesett» man derfor kan bruke, og er derfor relevant i denne sammenhengen (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

## 2.4 Omgivelser

Omgivelser ble innført som begrep på 50/60-tallet, som en utvidelse av systemteorien. Alle forhold utenfor bedriften, kan ha potensiell effekt på bedriften (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvålshaugen og Wennes, 2012). Dette gjelder spesielt aktører som er viktige for bedriften, men også andre samfunnsmessige forhold kan påvirke, og slike forhold kan det være vanskelig å identifisere og tolke. Slike forhold kan være kulturell og økonomisk utvikling, og politikk og trender (Jacobsen, 2009;Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvålshaugen og Wennes, 2012). Derfor er det viktig å holde ett øye med omgivelsene, da alle forhold utenfor bedriftens kontroll skaper en form for usikkerhet, og usikkerhet representerer en manglende evne til å forutsi eventuelle hendelser i fremtiden (Hatch, 2011;Jacobsen og Thorsvik, 2013;Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Jacobsen og Thorsvik (2013) vektlegger et viktig teoretisk skille for å forstå ulike dynamikker ved omgivelsene. De deler omgivelser opp i tekniske og institusjonelle omgivelser.

### 2.4.1 Tekniske omgivelser

Tekniske omgivelser er alle forhold som påvirker hvordan bedrifter gjør aktiviteter for å realisere mål. Disse omgivelsene kan deles inn i to forskjellige kategorier. Først er det forhold som har betydning for ressursene i forhold til hvordan bedriften skaffer tilgang til

ressurser de er avhengige av. Dette kan være råvarer, personell, kapital etc (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Forhold som har betydning for resultatene er den andre kategorien. Etterspørsel eller ulike krav til produksjon og/eller produkter er eksempler på slik forhold. Endringer i de tekniske omgivelsene betyr derfor at bedriften må endre aktivitetene sine. De tekniske omgivelsene er bygget opp av to grunnleggende antakelser; bedrifter er først og fremst avhengige av sine omgivelser for å overleve, men de må også tilpasse sine mål, strategier og resultater til omgivelsene for å overleve (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Grad av homogenitet og stabilitet er også en viktig del for å forstå de tekniske omgivelsene. Hvis omgivelsene er preget av å være homogene med få og like aktører, er det enkelt for bedriften å få oversikt over aktører og hendelser i omgivelsene som kan være av betydning for bedriften, enn om omgivelsene er preget av å være heterogene med mange og ulike aktører. Stabile omgivelser gir forutsigbarhet, mens omgivelser preget av å være dynamiske og heterogene representerer begge usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

For å håndtere de tekniske omgivelsene kan bedriften skape et samarbeid med andre bedrifter for å redusere usikkerheten, samt å opparbeide seg ulike buffere og diversifisering (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

#### 2.4.1 Institusjonelle omgivelser

De institusjonelle omgivelsene kjennetegner kulturen i omgivelsene. Dette betyr at kulturen med dens oppfatninger, normer og forventninger kan virke avgjørende for hvordan bedriften oppfattes i omgivelsene, og dens legitimitet. Det er kulturen som avgjør samspillet mellom bedrifter og omgivelsene. Jacobsen og Thorsvik (2013) poengterer at kulturelle trekk som antakelser, normer og oppfatninger kan være preget av meninger om hvordan bedrifter skal være, driftes og ledes. Ofte er dette forankret i lover og regler. Bedrifter som ikke passer til omgivelsenes forventninger har et legitimitetsproblem (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Det teoretiske perspektivet på institusjonelle omgivelser er satt sammen av tre elementer som bedriften må tilpasse seg hvis de ønsker å bli oppfattet som: legitim, regulativ, kognitiv og normativ (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det regulative elementet viser til reguleringer og kontrolltiltak som bedriften må tilpasse seg for å oppnå legitimitet. Dette kan være lover, regler og/eller tvang. Sosial forpliktelse går inn under det normative elementet, og innebærer

at bedriften har en forpliktelse til omgivelsene. Dette kan være verdier og normer som angir hvilke mål som er viktige. Hvis bedriften samsvarer med det som er allment aksepterte oppfatninger, som kjennetegner det kognitive elementet, vil bedriften oppnå legitimitet (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Hovedpoenget med å studere institusjonelle omgivelser er fordi alle bedrifter er under press fra omgivelsene for å møte forventninger, og hvis forventningene ikke blir møtt, kan bedriften bli beskyldt for å være mindre rasjonelle, likegyldige og uaktsomme (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Derfor må bedriften ta med slike eksterne normer i både målformuleringer og organisering av bedriften. Til tross for dette kan bedriften også påvirke omgivelsenes oppfatninger ved å bruke formell struktur og mål som symboliserer at de tar hensyn til omgivelsenes meninger angående organiseringen av bedriften (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Det har nå blitt etablert et skille mellom tekniske og institusjonelle omgivelser, og selv om de er relativt forskjellige, er ikke skillet mellom disse ulike omgivelsene alltid like klart. Noen ganger overlapper de hverandre som fører til at bedriften må forholde seg og tilpasse seg til flere omgivelser samtidig (Jacobsen og Thorsvik, 2013). På bakgrunn av dette vil vi kunne få en forståelse av hvilke omgivelser som preger lokalsamfunnet og dens overlevelsessevne.

#### 2.4.3 Omgivelser på makronivå

Bedrifter må forholde seg til flere eksterne forhold og trender. Veldig ofte er bedrifter i samspill med ulike omgivelser som står bedriften nært eller mer fjernt. Slike eksterne forhold kan påvirke og bidra til større eller mindre endringer hos bedrifter, og derfor er det viktig å holde et øye med de eksterne omgivelsene som er av størst betydning for bedriften (Hatch, 2011; Jacobsen, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017; Kvålshaugen og Wennes, 2012). Slike forhold er det som tidligere ble omtalt som pestel-faktorer, i avsnitt 2.2. Dette rammeverket tar utgangspunkt i at bedrifter må ta hensyn til marked og det som defineres som nonmarked, hvor den siste omhandler spesielt sosiale, politiske, juridiske og miljømessige faktorer (Johnson et al, 2017). Rammeverket står for følgende eksterne forhold som kan ha betydning for bedriften: political, economic, social, technological, environmental og legal. Alle disse faktorene kan påvirke og bidra til større og mindre endringer hos bedrifter, og er derfor viktige faktorer å holde øye med.

De politiske forholdene går i hovedsak at bedriften må forholde seg til lover og regler. Det kan være statlige restriksjoner, støtte og avgifter som har betydning for bedriften. Eller press fra samfunnet som politikk, kampanje grupper, lobbister og media. Politiske endringer kan medføre trusler og muligheter for bedriften (Johnson et al, 2017). Økonomiske faktorer representerer ofte økonomiske sykluser og snupunkter i økonomien. Økonomisk vekst stiger og faller som regel i sykluser. Både nasjonalt og internasjonalt økonomisk klima er av betydning for økonomien i et land, og kan være med på å påvirke rentenivå og valutakurser, som igjen har betydning for mennesker med gjeld (Johnson et al, 2017). De sosiale faktorene former etterspørsel og tilbud i samfunnet. Denne dimensjonen representerer det generelle miljøet som demografiske egenskaper, normer, skikker og verdier som preger befolkningen hvor bedriften driver virksomhet. Dette innebærer, blant annet, økonomi, helse, livsstil holdninger og kulturelle barrierer, og sier noe om viljen til befolkningen til å jobbe under visse forhold (Johnson et al, 2017).

Teknologiske faktorer handler i hovedsak om ny teknologi som kan påvirke bedriften gunstig eller ugunstig. Dette innebærer innovasjon, automatisering, teknologisk forandring etc. Miljøfaktorene har blitt svært aktuelt i dagens samfunn. Dette skyldes mangel på råvarer og ulike reguleringer satt av regjeringen. Disse faktorene innebærer vær, klima og miljøforstyrrelser som igjen påvirker næringer som turisme og landbruk (Johnson et al, 2017). Bevisstheten rundt klimaendringene påvirker hvordan bedriftene opererer. Lovlige faktorer handler blant annet om lovgiving, helse og sikkerhetslover og arbeidsmiljø. Bedriften bør være oppmerksom på potensielle endringer og forstå hvilken innvirkning det har på bedriften i fremtiden (Johnson et al, 2017).

P	E	S	T	E	L
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myndighetsstabilitet / ustabilitet</li> <li>• Korrupsjonsnivå</li> <li>• Skattepolitikk</li> <li>• Arbeidsrett</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomisk vekst</li> <li>• Valutakurs</li> <li>• Rentenivå</li> <li>• Disponibel inntekt</li> <li>• Arbeidsledighet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befolkningsstørrelse og vekstraten</li> <li>• Formue</li> <li>• Familie struktur</li> <li>• Helse</li> <li>• Holdninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovasjon</li> <li>• Automatisering</li> <li>• Tilgang til ny teknologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vær</li> <li>• Klima</li> <li>• Miljøpolitikk</li> <li>• Klimaforandringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsrett</li> <li>• Helse- og sikkerhet</li> <li>• Utdanningslov</li> <li>• Diskrimineringslover</li> </ul>

Figur 4 PESTEL faktorer

Disse faktorene avhenger fra nasjon til nasjon, og fra bedrift til bedrift om hvor viktige de er. Alle disse faktorene kan ha nåværende eller fremtidig innvirkning på bedriften, dens retning og potensial i fremtiden (Johnson et al, 2017). Sett i et strategisk perspektiv er målet med disse faktorene å identifisere og avdekke muligheter og trusler i omgivelsene som kan påvirke bedriftens fremtid. Disse faktorene spiller en rolle for alle bedrifter, store som små, og kan være med på å gi en forståelse over mulige trusler og muligheter bedriftene potensielt står ovenfor i dag og i fremtiden (Hatch, 2011; Jacobsen, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017; Kvalshaugen og Wennes, 2012).

## 2.5 Kultur

### 2.5.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen skal gjøre bedriften i bedre stand til å tilpasse seg omgivelsene, samt å nå mål. En sterkt og stabil kultur kan hjelpe bedriften på veien mot suksess (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Kultur og organisasjonskultur har nesten like mange definisjoner som det er litteratur om det. Northouse (2018) definerer kultur som lærde oppfatninger, regler, verdier, normer, symboler og tradisjoner som har blitt felles for en gruppe mennesker (Northouse, 2018;455).

Kulturen i en organisasjon kan hjelpe de ansatte med å forstå omgivelsene og hvordan man bør oppføre seg i forhold til de. Betydningen av omgivelsene for en organisasjonskultur kommer frem i Schein (1987) sin definisjon: «Organisasjonskulturen representerer et mønster av grunnleggende antakelser. Skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir behandlet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1987:7). På bakgrunn av denne definisjonen kan vi forstå kulturen som en drivkraft som bidrar til å gi en forståelse av omgivelsene og en måte til å tilpasse seg dette på. Derfor kan vi hevde at en organisasjonskultur har innvirkning på bedriften og dens deltakelse i omgivelsene. Dette viser seg tydelig da Schein (1978) trekker frem to hovedelementer ved kulturen, ekstern tilpasning om representerer forholdet til omgivelsene, og intern integrasjon som skal bidra med å skape stabilitet innad i bedriften.



### 2.5.2 Nasjonal kultur

Nasjonale kulturer kan også prege en bedrifts dynamikk i forhold til omgivelsene. Hofstede (2001) er kjent for forskning på nasjonale kulturer. Senere har flere bygget videre på hans teori. Hofstede (2001) identifiserte fem hoveddimensjoner på hvordan kulturer avviker fra hverandre. Det grunnleggende konseptet i kulturstudier er ofte verdier som representerer den grunnleggende troen på atferd, handlinger og mål. Dette er med på å skape en vurdering av hva som er bra og dårlig, rett og galt (Hofstede, 2001; Hofstede, 2010).

Den første dimensjonen, usikkerhetstoleranse, referer til et samfunn, organisasjon eller grupper som avhenger av etablerte normer og prosedyrer for å unngå usikkerhet.

Dimensjonen er opptatt av hvordan kulturen bruker regler, lover og strukturer for å gjøre ting mer forutsigbart og mindre usikkert. Kulturer med høy toleranse for usikkerhet er mest sannsynlig preget av en kultur hvor personer er villige til å ta risiko og raske beslutninger. I lav toleranse kulturer er ikke risikoer og dristige beslutninger like vanlige. Her er det nødvendig å bygge tillit og pålitelighet først. Usikkerhetstoleransen i latinske land pleier å være høy. (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Hofstede, 2001; Hofstede, 2010; Northouse, 2018).

Maktavstand representerer i hvilken grad medlemmer av en gruppe forventer og er enige om at makten skal deles ulikt, og i hvilken grad mennesker aksepterer ulikheter. Dimensjonen er opptatt av hvordan kulturen er lagdelt, og skaper derfor nivåer mellom mennesker basert på autoritet, makt, prestisje, rikdom, status og eiendeler. I land med høy maktavstand, er ofte offentlig korrupsjon utbredt. Maktdistansen pleier å være høyere i latinske land (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Hofstede, 2001; Hofstede, 2010; Northouse, 2018). I samfunn hvor det er en høyere toleranse av maktavstand, er ofte samfunnene også mindre individualistiske.

Dimensjonen om individualisme og kollektivism handler om i hvilken grad mennesker blir integrert inn i grupper. På den individualistiske siden er båndene mellom menneskene løse, hvor alle er forventet til å passe på seg selv og nærmeste familie (foreldre og søsken).

Kulturer preget av å være kollektivistiske er menneskene integrert inn i sterke grupper helt fra fødselen, og ofte er dette storfamilier (besteforeldre, onkler og tanter). Disse beskytter hverandre i bytte mot betingelsesløs lojalitet. Kollektivism preger mindre utviklede land (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Hofstede, 2001; Hofstede, 2010).

Dimensjonen om maskulinitet og femininitet retter seg mot samfunn, og ikke som individuell karakteristikk. Den referer til fordelingen av verdier mellom kjønn. I noen kulturer fremstår menn som svært selvsikre og assertive, mens kvinner defineres som beskjedne og omsorgsfulle. Menns verdier kan også fremstå på samme nivå som kvinnene i noen kulturer, på samme måte som kvinners verdier kan fremstå som mer selvsikre i maskuline land. Maskulin indeksen for latinske land er både høy og moderat, avhengig av hvilket land (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Hofstede, 2001; Hofstede, 2010). Dimensjonen om langsiktig og kortsiktig perspektiv retter seg mot hvor mye en kultur fokuserer på fortid, nåtid og fremtid. Latinske land er preget av å ha et kortsiktig perspektiv (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Hofstede, 2001; Hofstede, 2010).

Selv om Hofstede (2011) mener at funnene er empiriske og valide kilder å hente informasjon fra, bør disse dimensjonen likevel ikke forstås som absolutt nøyaktige men mer som omtrentlige. Verden har endret seg siden Hofstede (2001) først publiserte sin teori og kan derfor virke utdatert. På bakgrunn av dette kan man argumentere for at en oppdatering muligens er nødvendig, slik at dimensjonene er i tråd med nyere tid. Til tross for dette har jeg valgt å bruke teorien fordi den kan brukes til å illustrere og gi en forståelse av hvilke funksjoner en kultur kan ha, og hvordan en kultur kan brukes.

Globaliseringen har skapt et behov for ledere med større forståelse av kulturelle forskjeller og økt kompetanse i tverrkulturell kommunikasjon og praksis. Paradigmet av dimensjoner kan hjelpe til med å gi en forståelse av interne logikker og konsekvenser av endringer. Disse dimensjonene representerer enkle modeller, da vi mennesker har begrenset kapasitet til å behandle all informasjon vi får, blir mer komplekse modeller ansett som unyttige og vanskelige å bruke. I dette kapitlet har jeg forsøkt å forklare begrepet kultur og hva det inneholder. Kultur kan oppstå på ulike nivåer, fra organisasjonsnivå til nasjonalt nivå. Det er sannsynlig at kulturen gir noen grunnleggende retninger om hvordan man skal organisere, strukturere og drifte en bedrift.

## 2.6 Oppsummering

Teorien som vil være grunnlaget for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene har nå blitt presentert. Første delkapittel gjør rede for endringer i et strategisk perspektiv og strategisk ledelse. Det har blitt fokusert på hva endringer innebærer for bedrifter etter hvor

store og omfattende de er. I tillegg er det blitt redegjort for en endringsprosess, slik at man kan koble endringene som har skjedd opp mot en teoretisk modell. Videre er ressursbasert teori presentert siden teorien er en viktig del av strategisk ledelse, og gir en beskrivelse av hva som utgjør en bedrifts konkurransefortrinn i forhold til konkurrenter i omgivelsene. Ressursbasert teori tar utgangspunkt i bedriftens egen evne til å utnytte de ressursene de har tilgjengelig for å overleve og ekspandere.

En viktig del av oppgavens teori er delkapitlet om omgivelser, da konteksten til oppgaven går ut på omgivelsene sin påvirkning av bedrifter, og hvordan dette har skjedd. Det finnes ulike typer omgivelser som på hver sin måte påvirker bedriften i større eller mindre grad. Det er nødvendig å vite hva som kjennetegner omgivelsene til bedriften for å kunne forstå hvordan endringene har foregått og endret næringslivet. Deretter blir kultur presentert som en del av teorigrunnet, fordi det kan være med på å gi en illustrasjon av hvilken rolle kulturen i næringslivet har preget endringene, om de har hemmet eller hjulpet endringene frem.

Teorien danner fundamentet for å besvare hvordan omgivelsene og turismen har påvirket og endret det lokale næringslivet. Sett i forhold til et strategisk perspektiv, er dette området er lite utforsket tema. For at man skal kunne skape mer bærekraftig turisme er det nødvendig å forstå hvilke implikasjoner dette har for lokale næringsliv, og dette vil derfor være mitt bidrag på området.

Med utgangspunkt i presentert teori skal analysen drøftes opp mot oppgavens datainnsamling og funn. Før analysen og drøftingen skal de metodiske valgene, som har dannet et grunnlag for datainnsamlingen, presenteres og begrunnes.

## 3 Metode

I dette kapitlet vil det bli redegjort for de metodiske valgene som har blitt tatt ved gjennomføring av denne oppgaven. Med utgangspunkt i et hermeneutisk fortolkende perspektiv falt valget på en en-casestudie, hvor casen er colmado næring i et endrede samfunn. Det er argumentert for forskningsdesign og innsamlingsmetode og hvorfor dette passer best for min masteroppgave. Informantene ble valgt ut ifra deres kjennskap, erfaring og nærhet til fenomenet og er innheten fra både colmado eiere og lokalbefolkning. Videre er datagrunnlaget transkribert, kodet og systematisert i MaxQDA. Ut ifra refleksjonene og diskusjonen i forskningen, ser funnene og resultatet ut til å være gyldige, pålitelige og generaliserbare.

### 3.1 Vitenskapsteori

I forhold til masteroppgaven er det en fordel å være bevisst på ulike vitenskapsteoretiske utgangspunkt. Om man tar utgangspunkt i vitenskapsteori vil man kunne få et bedre og mer helhetlig bilde av studien (Nyeng, 2017). Nyeng (2017) forklarer vitenskapsteori som forskning, som skjer gjennom skapelse av kunnskap. Vitenskapelig kunnskap kan sies å være et samspill mellom teorier, prinsipper og datainnsamling. Sagt på en annen måte, et samspill mellom tenking og erfaring. Vitenskapsteorien vil ha innvirkning på de metodiske valgene jeg tar videre.

Utgangspunktet for denne oppgaven vil være et hermeneutisk virkelighetssyn, som baserer seg på at mennesker bare kan forstås ved at man setter seg inn i, og forstår hva livet handler om for de. Hermeneutikken handler videre om fortolkning og forståelse av betydningsfulle fenomener. Denne oppgaven ønsker å forstå og belyse fenomenet turismens innvirkning på et lokalsamfunn, som er i tråd med hermeneutikkens utgangspunkt (Nyeng, 2017). Et av grunnsynspunktene til hermeneutikken er at man aldri kan si at man har kommet frem til en absolutt sannhet. Det er ikke sannheten jeg er ute etter å finne i oppgaven, men individenes subjektive opplevelser og meninger, som her innebærer colmado eiernes -og lokalbefolkningens subjektive meninger og opplevelser av omgivelsene og turismens påvirkning (Nyeng, 2017). Fenomenet må forstås på bakgrunn av dette, og målet med oppgaven er derfor å ta tak i og tolke de unike meningene, erfaringene og opplevelsene som preger lokalbefolkningen i en fattig landsby.

## 3.2 Forskningsdesign

Formålet med å velge forskningsdesign, er å bestemme hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Forskningsdesign blir en plan for hvordan empiri skal samles inn, bearbeides og tilrettelegges. Når man skal velge metode er det viktig å skape en sammenheng mellom oppgavens problemstilling, teoretiske tilnærming, analyse og konklusjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016;Tjora, 2017). Denne oppgaven vil ha et eksplorerende design da dette designet er mest optimalt når det foreligger lite informasjon rundt temaet som det skal forskes på (Johannessen et al, 2016;Tjora, 2017). Målet er å skape innsikt og forståelse rundt et tema. Valget av å bruke et eksplorerende design er tatt på bakgrunn av at jeg ønsker å finne informasjon rundt informantenes forståelse, innsikt og erfaringer rundt å drive næring i forhold til turismens påvirkning. I tillegg er problemstillingen relativt åpen og kan bidra inn mot en ny vinkling av perspektiver rundt turismens innvirkning på lokalsamfunn i utviklingsland.

### 3.2.1 Utvikling av problemstilling

Det er svært viktig å utarbeide gode problemstillinger og forskningsspørsmål, da de gir retning og fokus for videre metodiske valg. I følge både Jacobsen (2005) og Tjora (2017) begynner gjerne utforskningen av problemstilling ved å finne et tema man er interessert i for deretter å gjøre litteratursøk på temaet for få en oversikt over hva som finnes. På bakgrunn av eksisterende litteratur, kan man snevre inn og presisere problemstillingen etter hva man ønsker å fokusere på. Eksisterende litteratur kan også vise smutthull, som gjør at man finner en ny vinkling av temaet man kan utforske videre (Jacobsen, 2005;Tjora, 2017).

Etter gjennomgang av litteratur var inntrykket av at det manglet litteratur rettet mer mot den økonomiske siden av omgivelsene -og turismens påvirkning. På bakgrunn av dette fant jeg ut at omgivelsene og turismen sin påvirkning sett gjennom strategiske perspektiver på endrings- og omgivelsesbasert teori, var et område som kunne utforskes ytterligere. Nysgjerrigheten rundt hvordan dynamiske omgivelser og turismen har påvirket og endret et lokalt næringsliv førte til dannelsen av følgende problemstilling: *«Hvordan har omgivelsene og turismen påvirket lokalt næringsliv i et fattig nabolag i den Dominikanske republikk?»*.

Videre har det blitt utviklet tre forskningsspørsmål som støtter opp under problemstillingen:

1. «Hvilke faktorer har vært med på å forme dagens colmado?»

2. «Hva er colmadoene sine viktigste egenskaper/ressurser?»
3. «Hvilken innflytelse har omgivelsene på colmadoen og dens fremtid?»

Problemstillingen gir informasjon om variablene som her er *endring og påvirkning* av det lokale næringslivet. På bakgrunn av dette ønsker jeg å få frem informantenes unike erfaring, opplevelser og meninger rundt hva de mener om dette. Dette understøtter det som Tjora (2017) og Jacobsen (2005) beskriver som *hva* vi er interessert i. Enhetene vi ønsker å undersøke er avgrenset til et lokalt næringsliv, nærmere bestemt eiere og drivere av colmadoer og øvrig lokalbefolkning. Dette besvarer spørsmålet *hvem* vi er interessert i. De fysiske rammene angir avgrensning av oppgaven og sier noe om *hvor* undersøkelsen skal finne sted (Jacobsen, 2005;Tjora, 2017). Her avgrenses dette spørsmålet til en lokal landsby. I forhold til tidsavgrensningen og tidsperspektivet vil oppgaven ta utgangspunkt i og fokusere på informantenes tidligere erfaringer og opplevelser, samt holdninger rundt fremtiden (Tjora, 2017).

### 3.2.2 Valg av metode

Fenomenologisk perspektiv legges til grunn for metode i denne oppgaven, da dette perspektivet går ut på å studere hvordan menneskers virkelighetsoppfatning, og deres subjektive perspektiv i forhold til erfaringer, meninger og forståelse av fenomenet som utforskes. Dette utgangspunktet er egnet når vi ønsker å se helheten i fenomenet, og årsaken til informantenes handling vedrørende fenomenet. En annen grunn til at oppgaven tar et fenomenologisk perspektiv, er fordi det er lite kunnskap knyttet til fenomenet, det er et lite utforsket område og det vil i tillegg ha direkte kontakt mellom forsker og informant (Johannessen et al, 2016;Tjora, 2017).

Dette perspektivet, sammen med et hermeneutisk ståsted, legger retning for valg av metode. Disse to perspektivene passer best til en kvalitativ tilnærming, da man ikke ønsker å finne objektive data men heller subjektiv forståelse (Nyang, 2017;Tjora, 2017). Problemstillingen er eksplorerende, og vil derfor benytte en kvalitativ tilnærming som tar sikte på å finne subjektiv erfaring hos informantene. Hensikten med en kvalitativ undersøkelse er å få mest mulig informasjon og kunnskap om et fenomen (Johannessen et al, 2016). Ulempen med å benytte seg av kvalitativ metode er at den er svært ressurskrevende, og spesielt når det kommer til tid (Johannessen et al, 2016;Tjora, 2017).

### 3.2.3 Casestudie

Veldig ofte er det problemer rundt hvordan man skal avgrense det empiriske arbeidet. Denne Oppgaven tar utgangspunkt i et en-casestudie, som er en måte å avgrense en oppgave på (Tjora, 2017). Et case benytter eksisterende grenser for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer. Videre kan et case være en bedrift, organisasjon, kommune eller nærmiljøer er casen et lokal næringsliv i et endrede samfunn (Tjora, 2017). Hvis man ønsker å undersøke et komplekst tema fra flere synspunkter, er casestudie en god måte å gjøre dette på. Denne oppgaven inneholder perspektivene til colmado eiere og lokalbefolkning, som danner et grunnlag for min dybdeforståelse av fenomenet jeg studerer (Johannessen et al, 2016;Tjora, 2017).

Det er to forskjellige design av casestudier; enten er det ett case eller flere, og en eller flere analyseenheter. Jeg har valgt å bruke det som heter *enkeltcasestudie*, med flere analyseenheter. Dette er valgt på bakgrunn av problemstilling, men også i forhold til tid og tilgjengelige ressurser . Casen er en landsby med et lokalt næringsliv, mens analyseenhetene er eiere av colmadoer samt lokalbefolkningen.

### 3.2.4 Datakilder

Casestudie åpner opp for alle former for datakilder, både fra kvalitative og kvantitative datakilder. Når det kommer til kvalitativ metode er det vanlig å bruke intervju, fokusgrupper, observasjonsstudier eller dokumentasjonsstudier (Tjora, 2017;Macnaghten og Myers, 2007). Casestudie anbefaler å bruke en kombinasjon av datakilder, og på bakgrunn av dette falt hovedvalget på intervju med observasjon som supplement. I følge Tjora (2017) er intervjuer den mest brukte datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning, og brukes ofte i casestudier (Yin, 2014). Intervju er godt egnet da fokuset ligger på å finne informantenes subjektive opplevelser og erfaringer, samt å få tak i virkelighetsoppfatningen deres. Ved intervju vil også informantene ha større frihet til å uttrykke seg, noe som er spesielt viktig ved dette caset. Intervju åpner opp for konkrete og spontane svar som kan løfte analysen (Johannessen et al, 2016;Tjora, 2017). Observasjon er valgt for å kunne tilføye ytterligere informasjon til funnene. Ved å benytte observasjon kan man få observert atferd, handlinger og språk (Johannessen et al, 2016). Observasjon kan også være med på å gi en bedre forståelse av hva næringen betyr for lokalbefolkningen, ved å observere på samspillet mellom disse.

### 3.4 Datainnsamling

Det er avgjørende at datainnsamlingen må gjennomføres på en troverdig måte, siden den vil påvirke oppgavens gyldighet og validitet. Datainnsamlingen må ha evne til å fange opp det som undersøkes (Johannessen et al, 2016).

Det ble avholdt totalt 20 intervjuer og 2 observasjoner. I denne situasjonen var det viktig å tolke det informantene fortalte riktig, og valgte derfor å gjøre intervjuene ansikt til ansikt, da dette ville være med på å sikre reliabiliteten til funnene og oppgaven. Personlig kontakt og tillit er også en viktig del av den dominikanske kulturen, og de var derfor naturlig å gjennomføre intervjuene på denne måten. Intervjuene tar tid, og legger derfor en begrensning på antall informanter, i forhold til tid og ressurser tilgjengelig. Dette viste seg å bli noe utfordrende og tidkrevende i denne situasjonen.

Alle informantene ble kontaktet muntlig på deres arbeidsplass, hvor de ble informert om oppgavens innhold og formål, og om de ønsket å bidra med informasjon. Det var ikke mangel på vilje og ønske til å hjelpe, men det var heller mangel på tid. De fleste informantene kunne bidra og hjelpe umiddelbart, men siden de ofte er alene på jobb kunne vi ikke gjennomføre intervjuet uforstyrret. Dette var ikke noe problem i seg selv, annet enn at det tok lang tid noen ganger og lengre enn planlagt å gjennomføre intervjuene, da de også til tider måtte hjelpe kundene. Jeg valgte heller å se på dette som noe positivt, da dette ga meg muligheten til å observere interaksjonen mellom kundene og eieren av colmadoen, med spørsmålene i bakhodet. Intervjuene ble gjennomført over disken i colmadoen for å gjøre det enklest mulig for både informanten og meg.

Det å oppsøke informantene på arbeidsplassen deres kan medføre sensitiv informasjon (Tjora, 2017), men siden jeg ikke skulle innhente slik informasjon, så ville ikke dette innebære noe problem, selv om intervjuene ikke skjedde uforstyrret. Det ble avholdt 11 intervjuer med eiere og drivere av forskjellige colmadoer og 9 intervjuer med lokalbefolkningen. Intervjuene med lokalbefolkningen var langt mindre krevende, da de kun hadde noen få fokuspunkter og ble valgt ut tilfeldig. I tillegg til å bli informert om oppgavens innhold og formål, så fikk de også informasjon om at de ville fremstå som anonyme i oppgaven. I starten av intervjuene ble de forespurt om båndopptaker, og samtlige informanter ga deres samtykke til dette under intervjuene. De ga i tillegg uttrykk for at de syntes det med



båndopptaker var spennende og annerledes, siden de ikke hadde vært med på noe lignende tidligere.

Før intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og utvalgt teori (vedlegg 1). Intervjuguiden ble utarbeidet i flere omganger, da jeg slet litt med å løse opp spørsmålene for å gjøre de mer praktiske og hverdagslige, enn konkrete. Når man skal intervju mennesker som har relativt liten eller ingen utdanningsbakgrunn, var det helt avgjørende å utforme spørsmålene så praktiske og enkle som mulig, uten at de mistet sin opprinnelige betydning. For å kunne innhente informasjon var det viktig at informantene forstod spørsmålene som ble stilt, og kunne komme med konkrete svar og eksempler. Intervjuguiden ble godkjent av veileder før den ble anvendt.

Intervjuguiden ble utarbeidet med semistrukturerte spørsmål, med så åpne spørsmål som mulig uten at de mistet sin enkle form. En semistrukturert intervjuguide tillot meg også å se an både situasjon og informant, slik at jeg kunne gjøre eventuelle endringer eller justeringer der jeg følte det trengtes. Noe som var nødvendig for å holde intervjuene så enkle, men konkrete som mulig. Denne type intervju gir også informanten større frihet til å utdype seg i sine utsagn (Johannessen et al, 2016). Det var flere ganger jeg måtte få informanten til å utdype seg i svarene de ga. Intervjuguiden til lokalbefolkningen ble en enkel variant, bestående av sju fokuspunkter (vedlegg 2). Noe jeg mener var nok til å få en oversikt over colmadoens betydning i nabolaget.

Først ble det foretatt to pilotintervjuer med to colmadoer som ikke skulle være med som en del av det endelige datagrunnlaget. Disse to pilotintervjuene ga meg muligheten til å teste ut intervjuguiden og bli kjent med situasjonen. Tilbakemeldinger fra intervjuene hjalp meg med å få innsikt i hvilke spørsmål som fungerte, hvilke som trengte omformuleringer og ulike begreper de var kjent og ukjent med. Intervjuene startet med noen enkle oppvarmingsspørsmål, før det kom spørsmål som trengte mer refleksjon. Det var ikke alltid intervjuguiden ble fulgt slavisk, og rekkefølgen kunne endre seg ut ifra både situasjon og informant, men alle temaene ble dekt hver gang. Dette bidro til mer flyt i samtalen, i tillegg til at spørsmål som allerede hadde blitt besvart gjennom ett annet, slapp å bli gjentatt. Intervjuene ble avsluttet med om de hadde noe mer å tilføye og hva de syntes om intervjuet.

Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker. På denne måten var det enklere å holde flyt i samtalen, samtidig som jeg kunne følge nøye med på det som ble fortalt. Opptak av intervjuene sikrer også at man ikke går glipp av viktige poenger. Intervjuene med lokalbefolkningen ble gjort uten båndopptaker, da omfanget av intervjuene var mindre og kun bestod av noen korte fokuspunkter. Her var det enklere å få med seg det som ble fortalt, samtidig som jeg noterte det ned. Samtykket til opptak ble gjort på stedet, og ingen motsatte seg dette. Opptakene spiller en helt grunnleggende rolle, da innhentet informasjon legger fundamentet for analysen i oppgaven.

### **Observasjon**

I etterkant av intervjuene ble det gjennomført 2 observasjoner ved to ulike colmadoer. Observasjonene ga meg muligheten til å observere sosiale situasjoner som deltakerne selv ikke hadde tolket først (Tjora, 2017). Johannessen et al (2016) påpeker at observasjon kan være en god metode da man får bedre oversikt, og man kan få sett hvordan personer oppfører seg, hvordan de handler og kommuniserer. Det var nettopp dette jeg ønsket å observere; samspillet mellom lokalbefolkningen og colmadoen. Ved å observere dette fikk jeg en bredere forståelse for colmadoens betydning i nabolaget og samfunnet, og kunne derfor bruke dette som tilleggsdata i analysen, sammen med informasjon innhentet fra intervjuene (Johannessen et al, 2016;Tjora, 2017).

Det ble valgt to colmadoer med sitteplasser for at det skulle fremstå så naturlig som mulig. Colmadoen er et sted som tiltrekker seg mennesker fra morgen til kveld, hvor folkene møtes for å spille domino, høre på musikk, snakke sammen og bare være sosiale. Derfor valgte jeg to colmadoer med slike sitteplasser, slik at jeg ble en del av interaksjonen. Jeg ønsket å observere situasjonen så naturlig som mulig, og på bakgrunn av det valgte jeg en deltakende observasjon (Johannessen et al, 2016). Denne type observasjon går også under det Tjora (2017) kaller for en interaktiv observasjon, hvor det legges vekt på at det alltid vil være noe sosial interaksjon mellom den som observerer og den som blir observert. Grunnen for at jeg valgte som jeg gjorde var fordi colmadoen ville bli påvirket hvis det hang en lapp med forskning pågår. Jeg var åpen om min forsker rolle, både til colmado eierne og lokalbefolkningen. Dette var ikke noe jeg opplyste om umiddelbart, men når det var noe som jeg ønsket å notere ned fortalte jeg dem hvorfor jeg var der. Jeg var selektiv og brukte diskresjon i det jeg noterte.

Dataene fra observasjonene ble registrert ved bruk av feltnotater. Feltnotatene har blitt brukt videre i analysen da de ga en bredere forståelse av konteksten av fenomenet (Johannessen et al, 2016). Det ble notert atferd, språk og handlinger, slik at konteksten kunne bli benyttet direkte i analysen. Siden jeg observerte på bakgrunn av at jeg ville se og føle på kulturen, og det sosiale samspillet som skjer i og rundt en colmado, ga observasjonene bakgrunnsinformasjon til den informasjonen som fremkom under intervjuene. Ved å gjøre observasjonene i etterkant av intervjuene kunne jeg bekrefte deler av funnene som var innhentet gjennom intervjuene. Observasjonene samstemte med store deler av funnene fra intervjuene, og var med på å skape et helhetlig bilde av colmado næringen og betydningen den har i nabolaget.

Observasjonene var ikke en trussel mot deltakernes privatliv, da det ikke var individene som personer jeg var interessert i, men heller kulturen og hvordan disse menneskene har interaksjon med hverandre og colmadoen. Det ble heller ikke lagret noe informasjon om hvem disse personene var. I min observasjon fremstod disse personene som anonyme, hvor notatene mine kun registrerte kulturen, atferd, språk og interaksjon. Disse personene kan derfor ikke bli gjenkjent gjennom å lese notatene, og ingen sensitiv informasjon ble lagret.

#### 3.4.1 Utvalgsenheter

Siden casestudie er valgt for denne oppgaven, skjer det en naturlig avgrensning av utvalg (Johannessen et al, 2016;Tjora, 2017), som her er eiere og drivere av colmado næringer. I tillegg er lokalbefolkningens meninger også viktige i denne sammenhengen, og kan gi en bredere forståelse av næringens betydning i samfunnet. Det finnes ingen øvre eller nedre grense for antall informanter man bør ha med i en undersøkelse, da dette kommer an på omfanget av oppgava, samt tid tilgjengelig (Johannessen et al, 2016). I henhold til Johannessen et al (2016) og Tjora (2017) ble det foretatt en strategisk utvelgelse av informanter da jeg allerede var klar over hvilke personer jeg ønsket å intervju for å reflekterte tilbakemeldinger på temaet. Populasjonen består derfor av personer som har direkte erfaring med colmado næring, eierne og drivere, men også av lokalbefolkningen for å en bedre forståelse av colmadoens overlevelses evne.

Til å begynne med var målet 5 colmadoer og 10 til 15 personer for å belyse problemstillingen. Etter hvert som intervjuene pågikk skjønnte jeg at det var nødvendig med flere colmadoer, siden informasjonen var veldig spredd fra de fem første. Noen ga lite

informasjon og ønsket ikke utdype mer, mens andre klarte å utdype seg og gi meg mer informasjon. Derfor var det nødvendig å øke antall intervjuer. I løpet av prosessen så jeg en rød tråd mellom informasjon fortalt og utdanningsnivå. Som nevnt tidligere, tok intervjuene mer tid enn beregnet, men jeg gjorde det beste ut av situasjonen og fikk til slutt intervjuet 11 colmadoer og 9 personer, tilsammen 20 informanter. Siden målet opprinnelig var 5 colmadoer, ble snøballmetoden benyttet for de resterende 6 colmadoene (Tjora, 2017).

Etter hvert oppnådde noen av spørsmålene metning. Dette merket jeg ved at flere av informantene besvarte spørsmålene tilnærmet likt. Dette anså jeg som at det var enighet om funnene blant informantene. Det interessante er at noen av spørsmålene ble besvart svært så forskjellig av informantene, noe som gjorde til at jeg fikk flere nyanser.

### 3.5 Analyse av data

Målet med analysen er at en som leser forskningen skal få økt kunnskap om fenomenet det forskes på, uten å måtte gå gjennom generert data (Tjora, 2017). For at dette skal være mulig må dataene innhentes gjennom intervjuer og observasjoner bearbeides. En viktig del av denne prosessen er å transkribere intervjuene. Når man transkriberer og gjør lydopptakene om til tekst, er det enklere å få en oversikt over materialet som er samlet inn. Etter at alle intervjuene var transkribert ble de ført inn i analyseprogrammet MaxQDA, hvor dataene ble kodet og kategorisert. Ved å bruke et analyseprogram er det enklere å systematisere dataene, og det ofte overveldende datagrunnlaget blir redusert til færre og mer oversiktlige komponenter.

Analysen bærer preg av å ha en abduktiv tilnærming. En slik tilnærming er en kombinasjon av både induktiv og deduktiv tekning (Denzin, 1978; Patton, 2002). Tjora (2017) er enig i denne beskrivelsen av abduksjon, og påpeker at denne tilnærmingen starter fra empirien, men at teorier og perspektiver spiller inn i forkant eller i løpet av prosessen. Denne tilnærmingen bygger på både teori og empiri, og arbeidet mellom disse faktorene (Patton, 2002). Jeg har forsøkt å bevege meg mellom empiri og teori, og mitt eget perspektiv og forståelse for å kunne klare å skape en mening til funnene (Patton, 2002).

Arbeidet med å kode datamaterialet ble startet med å lage noen overordnede kategorier basert på intervjuguiden, slik at det skulle bli enklere å få en oversikt og kategorisere svarene

(Tjora, 2017). Førstegangskodingen ble gjennomført så nøye som mulig og kodene ble lagt svært nært empirien, hvor de beskrev utdrag av transkriberingen. Siden kodene lå tett opp til utsagnene i transkriberingen, var dette med på å hindre at materialet ikke mistet viktige detaljer (Tjora, 2017). Antallet førstegangskoder var 1150. Det var vanskelig å vite hva som var den beste fremgangsmåten siden dette var første gang jeg kodet. Etter at datamaterialet var kodet, ble disse sortert inn under kategoriene jeg på forhånd hadde laget. Deretter begynte arbeidet med å gjøre dataene mer spesifikke, og kodene ble gjennomgått på nytt for å finne likheter og ulikheter. Etter dette var det enklere å sortere kodene sammen i grupperinger under kategoriene, basert på hvilke temaer som hørte sammen. Dette bidro til at jeg fikk større innsikt i kodene og grupperingene. Til slutt sorterte jeg grupperingene, etter tematisk sammenheng, under de seks overordnede kategoriene jeg hadde kommet frem til.

Siden kodingen allerede var ferdig før observasjonene var gjennomført, ble ikke feltnotatene inkludert i MaxQDA og kodingen. Feltnotatene ble likevel tatt med direkte i empirien og diskutert slik at ingen detaljer ved notatene falt fra. For å få en ryddig fremstilling av funnene, ble de seks hovedkategoriene lagt under det forskningsspørsmålet det tilhørte i empirikapittelet. På denne måten ble funnene tydeliggjort der de hørte til, før deretter å bli drøftet, ved hjelp av teori, i analysen. Ved å strukturere analysen på samme måte som empirikapittelet, ble funnene fremstilt på en ryddig og oversiktlig måte.

### 3.6 Refleksjoner rundt forskningskvalitet

Valgene som har blitt tatt gjennom oppgaven er avgjørende for oppgavens kvalitet. Målet med metodekapittelet er at leseren skal få et så godt innblikk i forskningen at de kan ta stilling til kvaliteten (Tjora, 2017). Derfor vil jeg nå diskutere, pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet, som Tjora (2017) mener er tre gode indikatorer å bruke for å diskutere forskningskvalitet i kvalitativ forskning.

#### 3.6.1 Gyldighet

Vurdering av validiteten, gyldigheten, tar stilling til om innsamlet data og funn faktisk svarer på spørsmålene de skal svare på (Tjora, 2017).

Undersøkelsen er basert på 1 dybdeintervjuer, 9 fokusintervjuer og 2 observasjonsmuligheter. Dette antallet intervjuer er med på å styrke kvaliteten og gir en gyldig beskrivelse av ønsket

fenomen (Jacobsen, 2005). Siden det ble foretatt flere dybdeintervjuer enn det som først var tenkt, så ble snøballmetoden brukt for å finne frem til resterende informanter. Det at informantene gir informasjon som i veldig stor grad samsvarer med hverandre, tyder på at jeg har valgt riktige informanter og kilder å basere min forskning på (Jacobsen, 2005). Når dette er sagt kan man ikke si at disse funnene representerer en absolutt sannhet, fordi informasjonen er påvirket av perspektivet og nærheten informantene har til fenomenet. Derfor er funnernes gyldighet avhengig av at flere informanter deler samme forståelse og oppfattelse av fenomenet. Flere av informantene gir uttrykk for og beskriver ulike erfaringer som samsvarer med hverandre, men det er også avvik i funnene, noe som jeg anser som mer troverdige funn.

Gjennom metodekapittelet har jeg forsøkt å vise hvilke valg som er tatt, og begrunnelsen for hvorfor de er blitt tatt. Ved å gjøre dette, blir oppgaven mer transparent som igjen er med på å gi høyere kvalitet (Tjora, 2017). Alle informantene er førstehåndskilder med mange års arbeidserfaring, kunnskap og nærhet til fenomenet. På bakgrunn av dette anser jeg informasjonen og kunnskap gitt av informantene som valide og troverdige. Jeg opplever også informasjonen som informantene gir meg som sann, fordi det er basert på forståelsen, oppfatninger og erfaringer de har til fenomenet, noe det ville vært vanskelig å uttalt seg om dersom det ikke var sant. Helt til slutt i intervjuet ble alle informantene spurt om det var noe de ønsket å tilføye, hvor flesteparten av alle informantene fortalte at de syntes at spørsmålene hadde vært gode og viktige fordi det hadde fått dem til å reflektere over ting de vanligvis ikke tenker på. Dette har vært med på å gi funnene større gyldighet, fordi dette viser at de ga meg reflekterte svar og ikke hva de eventuelt trodde jeg vil høre eller hva de trodde var et riktig svar.

Bruk av andre kilder er også en måte å øke gyldigheten på, og dette er blitt gjort i denne studien. Noen av fokuspunktene til lokalbefolkningen ble gitt på bakgrunn av at jeg ønsket å se om de kunne bekrefte eller avkrefte det colmado eierne hadde fortalt meg. Dette gjelder også for observasjonene. Det å bruke flere kilder kan øke gyldigheten til funnene, dersom de samstemmer. Mye av informasjonen hentet fra colmado eierne ble støttet gjennom intervjuer med lokalbefolkningen og gjennom observasjoner, og derfor betraktes funnene som gyldige (Jacobsen, 2005).

Analysen sine kategorier er basert på dataene og funnene fra intervjuene og observasjonene, og derfor anses disse som valide. Jeg hadde dessverre ikke mulighet til å få hjelp til kodingen da jeg arbeidet alene, noe som ville ha vært med på å styrke gyldigheten enda mer (Jacobsen, 2005).

### 3.6.2 Pålitelighet

Pålitelighet, som også heter reliabilitet, handler om sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2017).

Kvalitativ forskning er basert på den fortolkende tradisjon, hvor det vektlegges at fullstendig nøytralitet ikke er mulig. Siden denne oppgaven har et hermeneutisk og fortolkende ståsted handler dette om hvordan jeg som forsker har påvirket både datainnsamlingen og resultatene (Tjora, 2017). Som forsker må man være klar over at engasjementet man har til forskningens tema og fenomen kan være med på å påvirke både undersøkelsen og informantene. Derfor er det viktig å være bevisst og åpen om dette slik at man kan justere egne oppfatninger underveis (Tjora, 2017).

I følge Tjora (2017) kan man også teste påliteligheten ved at man spør seg selv om hvis en annen forsker hadde gjort det samme, ville resultatene blitt de samme. Siden flere av informantenes svar samstemte i veldig stor grad, tror jeg det er mulig at en annen forsker ville ha fått de samme resultatene. Likevel tror jeg at man må ha kunnskap og forståelse av situasjonen og konteksten hvor undersøkelsen skal finne sted. Det er nødvendig å sette seg inn i kultur og væremåte, og dette vil ha stor påvirkningskraft over hele situasjonen, og en forsker som ikke er klar over dette ville hatt vanskeligheter med undersøkelsen. Funnene og resultatene ville nok ha blitt veldig forskjellig.

Konklusjonen og funnene blir påvirket av min kunnskap, forståelse og tolkning av informantenes svar. Det vil alltid være en viss intervju effekt, også min undersøkelse, da dette er noe det er vanskelig å komme utenom (Jacobsen, 2005; Tjora, 2017). Jeg var nøytral, men samtidig engasjert i informantenes beskrivelser og erfaringer. Hvis forskeren er transparent gjennom hele oppgaven, er dette en måte å oppnå pålitelighet på (Tjora, 2017). Derfor har jeg beskrevet min fremgangsmåte i metodekapittelet så nøye som mulig. Dette tatt i betraktning så anses påliteligheten som god.

### 3.6.3 Generalisering

Generalisering handler om i hvor stor grad forskningen er relevant utover til andre enheter enn de undersøkte (Tjora, 2017). Det er gjennomført en en-casestudie, med 20 informanter. Dette utvalget gjør det vanskelig å ta en beslutning på om det er representativt, men på en annen måte er ikke målet med en casestudie å generalisere ut til en hel populasjon (Tjora, 2017).

Dette forskningsprosjektet har gitt meg muligheten til å fordype meg i et fenomen og gjennom dette få innsikt og forståelse i hvordan andre mennesker forstår sin virkelighet. Funnene og analysen er med på å gi et innblikk i informantenes hverdag, og deres oppfatninger og erfaring med fenomenet. Dette er med på å skape og tilføre mer kunnskap rundt denne situasjonen. Derfor er det mulig at denne studien kan brukes til et liknende case med et liknende kontekst, som har fellestrekk med den Dominikanske republikk og deres nabolag. Dette er mer opp til hver forsker å avgjøre selv, etter å ha satt seg inn i denne studien. Det vil også være mulig å betrakte funnene som et behov for videreutvikling av eksterne teori, og spesielt endringsteorien.

### 3.6.4 Estiske aspekter

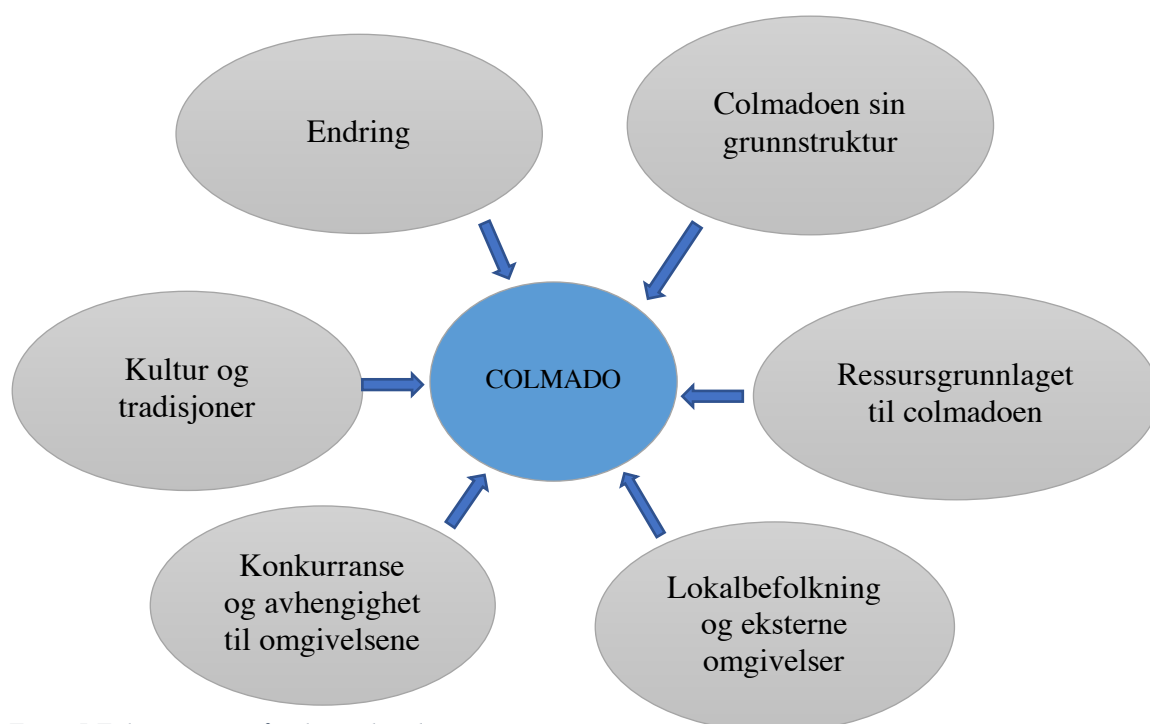
Informantene har delt sine nærmeste opplevelser og erfaringer med meg angående fenomenet, og derfor har jeg sikret deres anonymitet slik at de ikke kan bli berørt av min forskning på et senere tidspunkt (Tjora, 2017). Det eneste som fremkommer i oppgaven er at det henvises til en informant fra colmadoen eller lokalbefolkningen. Informantene er godt informert om prosjektet og at de når som helst kan trekke seg. I tillegg til å få samtykke fra informantene, har jeg også innhentet tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata som har vurdert personvernet ved denne oppgaven for å sikre at informantenes interesser og privatliv er ivaretatt. Informantene er informert om at alle personopplysninger vil bli slettet ved prosjektets slutt.



## 4 Empiriske funn

Dette kapittelet fremstiller empiriske funn som er samlet inn og kommet frem i undersøkelsen. Empirien, sammen med utvalgt teoretisk rammeverk, danner utgangspunkt for analyse og diskusjon. I følge empirien er det seks overordnende faktorer, som på hver sin måte, har vært med på å påvirke colmadoen frem til nå, men disse vil også kunne prege colmadoens fremtid.

For å presentere dataene på en mest mulig ryddig og oversiktlig måte, er kapittelet strukturert etter forskningsspørsmålene, hvor funnene til disse faktorene er tillagt det forskningsspørsmålet det tilhører. På denne måten vil funnene kunne gi et empirisk svar på forskningsspørsmålet, som senere vil brukes videre i diskusjonen. For å sikre anonymitet er hver informant tildelt en bokstav og et tall, som representerer colmado eiere og lokalbefolkning. I tillegg vil alle informantene bli omtalt som han. En oversikt over informantene er presentert i vedlegg 3.



Figur 5 Faktorer som påvirker colmadoen

## 4.1 Forskningsspørsmålen

«Hvilke faktorer har vært med på å forme dagens colmado?»

I dette delkapittel vil jeg se på hvilken forståelse og erfaringer informantene har i forhold til kultur og tradisjoner, og endringer for se hva som kjennetegner de ulike forståelsene og erfaringene. Empirien knyttet til disse faktorene vil være hovedgrunnlaget for å kunne svare på forskningsspørsmålene om hva som har vært med på å forme dagens colmado.

### 4.1.1 Kultur og tradisjoner

En overordnet forståelse blant informantene når det kom til tradisjoner og om de har tradisjoner på arbeidsplassen, var at de koblet sammen tradisjoner med lærte oppfatninger, normer og regler. Informantene fra colmadoene nevnte at de hadde en familietradisjon fordi drift av colmado har blitt lært gjennom familien, ofte fra foreldrene, men også gjennom generasjoner «...drift av colmado har gått i lære gjennom generasjoner» (C7) og «...colmado drift har gått i arv i familien, og jeg har lært av min far» (C6). Funnene viser også en sammenheng mellom de som har en slik tradisjon og de som har hatt colmadoen lengst. Det totale bildet viser at informantenes forståelse rundt tradisjoner er knyttet til lærte regler og normer som har skjedd gjennom familier.

Basert på intervjuene er inntrykket at informantene hovedsakelig fokuserer på fremtiden, med noen få unntak. Noen av informantene svarte og forklarte seg noe komplisert angående fremtidsperspektivene, og ofte overlappet de hverandre. Informantene er svært samstemte når de forteller at de ønsker å arbeide nå, for å få et bedre liv i fremtiden. Colmado 4 forklarte dette på følgende måte: «...den dominikanske kulturen har lært oss å fokusere på og bekymre oss for nåtiden, i dag. Men hvis vi skal lære, så må vi også tenke på fremtiden. Kanskje den nye generasjonen kan endre denne måten å tenke på». Det blir også fortalt at det er viktig å tenke på både nåtiden og fremtiden, da det er nåtiden som legger grunnlaget for fremtiden i forhold til at man må spare penger nå hvis man ønsker at colmadoen skal vokse og bli større.

Det som kjennetegner informantene som har et kortsiktig perspektiv, er at de tenker på nåtiden, siden fremtiden er usikker «...jeg fokuserer på nåtiden fordi jeg har døtre, så jeg må arbeide for å hjelpe de. Jeg vet ikke hvor lenge jeg vil være her» (C2).

Alle informantene fortalte at de deler ansvar med sin ektefelle i colmadoen, og de som ikke var gift deler ansvar med andre i familien. Likevekt var et ord som gikk tydelig igjen i intervjuene. En interessant oppdagelse var at de fleste informantene nevnte kjernefamilien som sin nærmeste familie, med foreldre og søsken inkludert. De få som ikke var gift var knyttet nærmest til foreldre eller mer fjern familie som søskenbarn. Det kommer også frem at noen av informantene ser på nabolaget som sin familie, noe som reflekterer relasjonen mellom colmadoen og lokalbefolkningen, noe som jeg kommer tilbake til i delkapittel 4.3.1 *omgivelser og lokalbefolkning*. Observasjonene viste en mer kollektiv tilknytning i nabolaget, mellom lokalbefolkningen og colmadoen, men også mellom folkene som besøkte colmadoen. På bakgrunn av min tid i den Dominikanske republikk, har jeg god kjennskap til kulturen, og finner disse funnene litt tvilsomme. Det at flesteparten av informantene beskrev sin nærmeste familie, hovedsakelig som ektefelle og barn, syntes jeg er rart. Alle menneskene jeg kjenner beskriver sin nærmeste familie fra ektefelle til besteforeldre, tanter, onkler og søskenbarn. I bunn tror jeg dette handler om en misforståelse mellom informantene og meg selv når vi snakket om temaet. Mulig jeg ikke har forklart meg godt nok, fordi jeg har vanskeligheter med å forstå disse funnene. På den andre siden så kan det også stemme, ved at disse informantene er noen få, som skiller seg ut på dette området. Observasjonene mine viste helt klart en mer kollektiv ånd, hvor jeg observerte hvordan familier var sammen og hvor store de var.

Toleranse for en avstand i både makt og penger kan ha innflytelse på hvordan en bedrift drives. Med tanke på at dette er et land med store forskjeller i rikdom, så var alle informantene enige i at man skal behandle alle mennesker likt uansett bakgrunn «...*Alle mennesker er like. Folk med penger er ikke mer viktig enn andre*» (C9). Det er ingen hemmelighet at mennesker som har lite kanskje ser muligheten til å få mer av de som har mer penger, uavhengig nasjonalitet, men i forhold til hva informantene forteller virker dette fraværende i dette tilfellet.

*«Jeg vil ikke være som de menneskene som har mye penger, og som misbruker de som har lite, eller av de som har lite penger og tar mer av andre med mer penger» (C5).*  
Videre blir det fortalt «...*hvis det kommer turister og jeg selger kokosnøtt for 20 peso, vil det alltid være en annen som selger kokosnøtt til 100 peso. Jeg er ikke sånn. Jeg*

*selger det samme produktet til samme pris uavhengig om det er turister eller dominikanere» (C3).*

Inntrykket informantene gir er at de er klar over forskjellene i landet, men at dette er noe de ikke tenker så mye over, eller direkte mener er urettferdig, at det bare er slik situasjonen er. «...mennesker med mye makt og penger behandler andre dårlig. Jeg tror det er bedre å ha litt penger til å leve nå» (C6). De gir uttrykk for at de forbinder penger med dårlig atferd «...folk med penger er annerledes» (C8) og «...folk med penger forandrer seg» (C8). Det var en informant som skilte seg ut fra resten, og fortalte at han ønsket å bli som de med mye penger, og at dette var et mål for han. Kroppsuttrykk og stemmeleie kan understøtte det informantene forteller om at penger endrer atferden til personer. Alle informantene syntes dette var et godt og interessant spørsmål, da det krevde litt mer refleksjoner om livene og verdiene deres.

Alle informantene, med unntak av et par, forteller at de opplever hverdagen sin som trygg. Flere knytter trygg hverdag sammen med det at de har colmadoen «...med colmado kan jeg leve hver dag. Det kommer folk hver dag og jeg får penger hver dag» (C3), «...hverdagen er trygg fordi jeg får mat fra colmadoen hver dag» (C5) og «...trygg hverdag fordi vi har mat hver dag» (C10). En informant forteller at han ikke anså hverdagen som trygg fordi han ønsker økonomisk trygghet og ikke bare arbeide i en colmado. Trygg hverdag kan kobles sammen med toleranse for usikkerhet. Selv om omtrent alle informantene mente de hadde en trygg hverdag, var det ingen av de som følte seg spesielt komfortable med å ta risiko og raske beslutninger «...for å ta beslutninger må dette være noe som ønskes og som man er sikker på. Jeg liker ikke å gå ut på eventyr» (C7). Et eksempel kommer frem i denne sammenhengen hvor en informant forteller om konsekvensene ved et salg av colmadoen «...tenk hvis det kommer en person og tilbyr meg tjuetusen peso for colmadoen, og jeg sier ja. Det hadde fått store konsekvenser» (C3). Informanten forteller videre at det er mye penger der og da, men at dette er penger som ikke varer evig, og at colmadoen gir han og familien mat til å leve hver dag og at det er verdt mer. Dette illustrerer den lave toleranse for usikkerhet samtidig som han beholder et langsiktig perspektiv.

#### 4.1.2 Endringer

De fleste endringene som har skjedd de siste årene har vært positive og gode for colmado eierne. Informantene er alle samstemte når de sier at endringene, de siste årene, har vært

store. Alle informantene er inne på at de har endret seg spesielt i forhold til modernisering og størrelse. De fortalte at samfunnet har endret seg, og blitt mer moderne med årene og colmadoene har kommet etter. Moderne i forhold til at colmadoene har blitt større og det er tilgang på flere produkter enn det var tidligere.

*«Før var colmadoene i heltre, mens nå er de fleste i mur. De har også blitt større» (C2) og «...colmadoene har endret seg fra å være små til å bli større, og mange fortsetter å vokse. Asfalterte veier har gjort det enklere med tilgjengelig» (C8).*

Funnene tydeliggjør at det har skjedd mange bra endringer, men colmado 3 påpeker at god administrasjon er nødvendig for at colmadoen skal vokse og ha inntjening. Han forteller også at det tok tid å opparbeide seg en god kundekrets som fortsatte å komme tilbake til colmadoen. Noen av informantene fra lokalbefolkningen er også enige om at utvikling handler om god administrasjon og forteller at det er nesten like mange som har fått det til å fungere som de som har måtte bryte.

Selv om funnene tyder på mange positive endringer som flere produkter, utbedring av veier og hus, større, flere kunder og modernisering, så viser også funnene en bakside ved disse endringene. Det blir fortalt at myndighetene har systemer og regler som gjør det vanskelig å holde colmadoen ved like, og flere av informantene fra lokalbefolkningen påpeker den økende prisen som en negativ effekt av endringene som har skjedd. Person 4 uttrykker at prisen er en stor og negativ endring *«...før kunne man lage mat til hele familien for 50 peso, med kjøtt, og nå er ikke dette mulig»*. En annen informant uttrykker det samme *«...risen var mye billigere før. 15 peso per libre (450g) og nå er det 30 peso per libre (450g)» (P2).*

Alle informantene mente at utviklingen har vært bra og nødvendig for colmadoene. Likevel var det to informanter som skilte seg ut, selv om de fortalte at utviklingen har vært bra, så selger de ikke like mye nå som de gjorde tidligere. Dette forklarte de er en konsekvens av at det har vokst frem svært mange colmadoer de siste årene. På den andre siden mente de andre at de solgte mer nå enn tidligere. Det blir tydeliggjort at disse endringene og utviklingen har skjedd trinnvis over tid, noe de tror har vært viktig for læring i næringen. Endringene som colmadoene har vært igjennom kan derfor sies å ha påvirket forholdet mellom colmado og lokalbefolkning, på både positive og negative måter. Men når det kommer til om endringene

har medført svekket tillit eller lavere forventninger fra lokalbefolkningen, er funn som det kommer tilbake til under omgivelser og forskningsspørsmål 3.

#### 4.1.3 Oppsummering

Funnene viser at perspektivene og holdningene informantene har til faktorer innenfor kultur og tradisjoner, og endringer har vært med på å forme colmadoen slik den er i dag. Svaret på forskningsspørsmål en, basert på de empiriske funnene, er at det er flere faktorer som har vært med på å forme dagens colmado. Funnene tyder på at familie er en viktig faktor, og for mange ville det kanskje vært vanskelig eller mer krevende å starte en colmado uten å ha arvet dette gjennom familie. Videre fremstår faktorer som aksept av ujevn maktbalanse, mindre fokus på å tjene mye penger og lav toleranse for risiko som betydningsfulle for dagens colmado.

Endringene som har skjedd har vært med på å forme colmadoen slik den er i dag. Hadde disse endringene aldri funnet sted, er det mye som tyder på at colmadoen ville vært annerledes i dag. Annerledes i forhold til at colmadoene hadde, mest sannsynlig, vært mindre, kanskje i heltre, hatt mindre produkter og kunder. Det er også en større sjanse for at det ville vært færre colmadoer siden fremveksten av colmadoer gjerne er knyttet sammen med modernisering og dyrere produkter, dette bidrar ofte til at flere ønsker å drive næring. Ut ifra empirien kan man derfor hevde at endringene har påvirket colmado og nabolaget både positivt og negativt.

#### 4.2 Forskningsspørsmål to

*«Hva er de viktigste egenskapene til colmadoen?»*

For å svare på dette spørsmålet vektlegges empiri knyttet mot bedriften og dens ressurser. Det kan være ulike faktorer som kan ha hatt betydning for hvordan colmadoen har kommet dit den er i dag, og disse faktorene kan også vise seg å være en del av det som danner ressursgrunnlaget til bedriften. Hovedfunnene er hentet fra colmado eierne, mens noen av funnene er sett opp mot opplevelsen og inntrykkene til informantene fra lokalbefolkningen.

#### 4.2.1 Colmadoen sin grunnstruktur

Det viste seg at alle informantene, utenom en, har hatt colmadoen helt siden oppstart. Det som er mest fremtredende i funnene er oppstarten til colmadoen og hvordan den har utviklet seg. Eierforholdet kan ha innvirkning på vekst -og utviklingspotensialet til bedriften, da leieutgifter kan hemme en slik utvikling. Dette kom frem i delkapittelet *4.1.1 om kultur og tradisjoner*, hvor en informant hevdet å ha trygg hverdag fordi de ikke trengte å betale leie.

Når det kom til eierforholdet, så eier halvparten av informantene mens den andre halvparten leier. Det er viktig å påpeke det er snakk om huset eller lokalet som colmadoen er i. Det som er felles for alle, er at de har vokst fra oppstarten og dit de er i dag «...i begynnelsen fikk vi colmadoen av min svigermor, og hun ga oss 2 år til å betale tilbake alt. Etter dette, begynte vi å vokse» (C7). Flere av informantene fortalte at de startet med svært lite, som litt produkter eller egenproduserte grønnsaker og frukt som de solgte først, hvor de deretter sparte disse pengene som de brukte senere. Både produkter, kunder og inntjening har blitt større med tiden. Under kultur og tradisjoner viser funnene at colmado drift er ofte lært gjennom familier, og at det sjeldent er noe man foretar seg uten at noen andre i familien også har gjort dette.

Colmadoene trenger å tjene penger på lik linje som alle andre bedrifter. Funnene viser at de produktene det blir solgt mest av er delt mellom matvarer og drikkevarer. Dette var interessante funn da jeg begynte dette prosjektet med en oppfatning av at jeg trodde det ble solgt mest drikkevarer og snacks. Lokalbefolkningen forteller også at de kjøper like mye matvarer som drikkevarer. I tillegg viste mine observasjoner også dette.

#### 4.2.2 Ressursgrunnlaget til colmadoen

Egenskaper og ressurser har en sentral plass i bedriften, da det er disse som er med på å skape konkurransefortrinn, og spesielt i skiftende samfunn. Det som er interessant, er å se hvordan informantene beskriver sine egenskaper og deres mening om hva som er den viktigste og mest unike egenskapen, da dette kan være med på å skille de ut og gi de konkurransefortrinn.

Med tanke på egenskapene og hva colmado eierne mente var colmadoens viktigste egenskap, var det tre ting som gikk igjen; kunder, produkter og kundeservice. Naturlig nok er kunder viktig for colmadoen «...det viktigste med colmadoen er kundene som kommer. For du vet,

*uten kunder er ikke colmadoen viktig» (C1). Siden kundene er svært viktige for colmadoen, kan man betrakte graden av kundeservice som et resultat av dette «...det viktigste er å behandle kundene bra. Hvis ikke så vil de ikke komme tilbake og man vil ikke selge noe» (C6). Det er ikke bare kunder og kundeservice som er viktig, men også produkter «...det viktigste er å ha produktene som kundene vil ha» (C10).*

Egenskapene og ressursene til colmadoene kan også være det som gjør de unike og ulike. I forhold til likheter og ulikheter, var funnene delte. Halvparten av eierne mente at alle colmadoene er like fordi alle selger det samme. Den andre halvparten uttrykte derimot at alle er ulike da prisene og produktene varierer, noen er større og andre mindre og fordi alle har sin egen måte å arbeide på.

Kundeservice var en av egenskapene som ble ansett som det viktigste med en colmado, og er også det de fleste av colmado eierne forteller er spesielt med sin colmado. Mange mente at kundeservicen deres var unik «...min måte å behandle kunder på er svært karismatisk, og kundene liker dette» (C3). En colmado eier påpeker at deres gode kundeservice har gitt de god tillit hos kundene, og i tillegg blir det gitt uttrykk for at mennesker alltid kan komme innom for å få råd og hjelp.

Slakteri, selvbetjening og levering blir også nevnt som spesielle egenskaper. Colmado 10 forteller at det ikke er mange som har slakteri, og at dette bidrar til at det kommer flere kunder til colmadoen. Selvbetjening blir omtalt som noe spesielt, siden mange colmadoer har en disk man må henvende seg til for å få hjelp og produkter. Ved selvbetjening kan kundene gå å finne det de ønsker selv, uten å måtte vente på hjelp. Den siste sjeldne egenskapen som funnene peker på er levering. Det blir fortalt at dette er det svært få som tilbyr.

#### 4.3.3 Oppsummering

Det som har vært felles for alle colmadoene er at de har vokst siden oppstarten, og omtrent alle har hatt colmadoen siden oppstart. Informantene uttrykte at i starten så handlet det om å ha litt produkter, for å deretter å spare penger slik at de kunne vokse med tiden. Colmadoene har vokst både i størrelse og antall produkter, og halvparten av informantene eier colmadoen. Det fremkommer av funnene at det er kunder, kundebehandling og produkter som informantene mente er de viktigste egenskapene ved deres colmado. Kunder er viktig fordi



uten kunder overlever ikke colmadoen, kundeservice kan være resultatet av at kunder er viktig og derfor må man behandle disse bra. Produkter anses som viktig fordi colmadoen ønsker å ha de produktene som kundene etterspør. Det ble vektlagt at kundeservice og det å behandle kundene på en bra måte skaper tillit. Slakteri, selvbetjening og levering blir også nevnt som spesielle egenskaper fordi det er få colmadoer som tilbyr dette. De påpeker at dette bringer flere kunder til deres colmado.

### 4.3 Forskningsspørsmål tre

«Hvilken innflytelse har omgivelsene på colmadoen, og dens fremtid?»

Funnene som presenteres i denne delen er knyttet til institusjonelle, tekniske og makro omgivelser, som på hver sin måte kan påvirke bedriften. Omgivelser spiller en betydningsfull rolle for å kunne besvare både dette forskningsspørsmålet, men også masteroppgavens problemstillingen.

#### 4.3.1 Konkurransen og avhengighet til omgivelser

I denne delen av empirien presenteres de ulike informantene, både colmado eierne og lokalbefolkningen, oppfatning av faktorer i omgivelsene som påvirker eller kan påvirke driften av colmadoen, både nå og i fremtiden. Lokalbefolkningen er en del av omgivelsene som er av betydning for colmadoen, og funnene er derfor relevante da de viser hvilken betydning colmadoen har i omgivelsene.

Colmado eierne beskriver konkurranse som ikke eksisterer blant colmadoene. En overordnet forståelse blant disse informantene er at de mener at alle må dra nytte av muligheten de har, og at alle må leve. Colmado 8 forklarer at de ikke ser på andre colmadoer som konkurrenter fordi alle må arbeide for å få penger til å leve. Colmado 7 forklarer «...solen kommer ut for alle. Ser på alle som venner, og sammen kan vi hjelpe kunder og nabolaget». En annen grunn for at det ikke er konkurranse forklarer informantene med at det er fordi alle selger de samme produktene. På bakgrunn av disse funnene virker det derfor som at informantene er mer opptatt av å eksistere sammen i samfunnet enn å konkurrere mot hverandre. Selv om det kanskje ikke er konkurranse, så kan det være andre faktorer i omgivelsene som kan påvirke bedriften.

Omgivelsene forsyner også bedriften med ressurser de er avhengige av. Helt i starten fortalte informantene meg at de enten startet med litt produkter, at de fikk lån eller kreditt eller at de sparte inn penger ved å gjøre andre ting *«jeg fikk penger til å starte colmadoen ved å arbeide på campoen med kakao og kaffe. Disse pengene sparte jeg»* (C6). Tilgang på produkter får colmadoene av selgere som kommer til colmadoen og tar bestilling. Produktene får de deretter på leveranse noen dager senere.

#### 4.3.2 Lokalbefolkning og eksterne omgivelser

Når det kommer til å forstå hvordan ulike omgivelser kan påvirke colmadoen, er det nødvendig med informasjon om colmadoens betydning for omgivelsene. En svakere stilt bedrift vil stå svakere til omgivelsenes påvirkningskraft enn en sterkere bedrift, og svært ofte henger dette sammen med hvordan bedriften omfattes i samfunnet. Det er også viktig å forstå dynamikken mellom lokalbefolkning og colmado, både sett fra colmadoens og befolkning sin side.

Funnene tyder på at colmadoen har en stor betydning for nabolaget. Den blir knyttet sterkt til overlevelse *«...colmadoen er hovedkilde til overlevelse»* (C2) og nærhet *«...den er rett utenfor døra»* (C9). Disse to faktorene blir ansett som betydningsfullt med colmadoen, og gikk igjen hos flere av informantene. Ytterligere blir det fortalt at colmadoen også fungerer som et samlingssted for de lokale, hvor de hører på musikk, snakker sammen og spiller domino. Dette ble bekreftet gjennom observasjonene også. Det ble observert mennesker som spilte domino mens de hørte på musikk. Ofte var det også mange mennesker rundt de som spilte for å se, og det satt mennesker både inne og utenfor colmadoen å snakket. Begge observasjonene var preget av mye latter, historier, øl, domino og musikk. Lokalbefolkningen er også enig i at colmadoen fungerer som noe sosialt i samfunnet *«...colmadoen er en livsstil i det dominikanske samfunnet. Den forsyner nabolaget og livnærer hele befolkningen»* (P8).

Når det kom til colmadoens betydning, sett fra lokalbefolkningen sin side, uttrykte disse også overlevelse og kilde til mat. Det kan virke som at livene ville blitt betydelig vanskeligere, enn det allerede er, om colmadoen plutselig forsvant fra nabolaget *«...hvis det ikke er colmado i nabolaget ville det vært helt katastrofe»* (P9) og *«...det er mange mennesker som trenger colmadoen, som ikke har økonomiske ressurser til å handle andre steder»* (P7). Colmadoen har opparbeidet seg relasjoner med sine kunder som har gjort det mulig for menneskene å

handle på kreditt, hvis det skulle være en dag de ikke har penger. Tilbakebetalingen skjer når kundene igjen har penger. Flere av informantene forteller at dette ikke er mulig om de handler på supermarkedet, hvor man må betale umiddelbart.

Colmado eierne påpeker at colmadoen er tilpasset lokalbefolkningen, og at de prøver å ha etterspurte produkter, samt det kundene ønsker og forventer. Produkter og kundeservice blir trukket frem som viktig, og derfor er dette noe de etterstreber for å imøtekomme.

Lokalbefolkningen er enige i dette og forteller at colmadoen har alt man trenger til å lage mat hver dag. Funnen tyder på at colmadoen er en viktig og helt fundamental institusjon i det dominikanske samfunnet.

Informantene fra lokalbefolkningen gir uttrykk for at de tror at colmadoen vil fortsette, hvor noen påpeker at den må fortsette fordi det vil bli vanskelig å leve uten. I tillegg påpekes det at colmadoen har en viktig plass i nabolaget og samfunnet, ikke bare som kilde til mat, men også for det sosiale aspektet som tilhørighet. Informantene mener også at eierne og prisene er av betydning for overlevelse. Dette blir uttrykt gjennom «...*det avhenger av eieren. Noen kjøper inn produkter billig, men selger de altfor dyrt. Ikke alle gjør dette, noen er mer rettferdig*» (P4) og «...*noen colmadoer er anstendige, andre prepotente og noen er gode*» (P1). Basert på informantene fra lokalbefolkningen, er det opp til eierne om colmadoen er bra eller dårlig, og om befolkningen ønsker å gå dit.

Det er en overordnet forståelse blant informantene at de tror colmadoen vil fortsette inn i fremtiden, fordi den er nødvendig for overlevelse, men de tror også at det vil være utfordringer på veien.

*«Skatter, elektrisitet og ulike avgifter kan true colmadoen. Colmadoen vil fortsette men på en annen måte på grunn av skatter og leie utgifter. De fleste colmadoer som betaler leie, har lavere inntekt som fører til redusert forretning» (C4).*

Det kommer også frem at de kan bli påvirket av korrupsjon. I dette tilfellet blir korrupsjon knyttet sammen med myndighetene i landet «...*nå som myndighetene selger unna land, så kan det bli vanskelig å fortsette. Det er veldig mye korrupsjon ute å går, så det er vanskelig å forutsi fremtiden*» (C6).

Økt turisme og supermarkeder kan påvirke en bedrift som colmadoen. Når det kom til dette, var funnene svært annerledes enn det jeg trodde før undersøkelsene fant sted. Eierne forteller at turisme er positivt, men at det ikke påvirker de direkte i forhold til at hvis de slutter å komme så vil det ikke gi så store konsekvenser. Eierne forteller at turisme har en mer indirekte virkning på colmadoen og en mer direkte virkning på personenes inntekt, og denne inntekten bruker de til å handle i colmadoen. Siden majoriteten av menneskene lever av turismen, vil det være bra når denne er økende «...økt turisme er positivt. Det gir mer penger. Ingen turister betyr ingen jobber og ingen penger» (C8). Disse funnene tyder på at en stor del av befolkningen trenger turisme for arbeid, slik at de kan tjene penger som de igjen bruker i colmadoen.

Det som er interessant er at eierne forteller at supermarkedene ikke har noen påvirkningskraft ovenfor colmadoene, fordi dominikanerne handler i colmadoen og turistene på supermarkedene. Det nevnes at supermarkedene har bedre pris enn colmadoene fordi de kan handle inn større kvantum. Selv om prisene kan utgjøre en forskjell, mener fortsatt flertallet av eierne at de har sine kunder, og at det derfor ikke påvirker colmadoen på en negativ måte. Lokalbefolkningen forteller at de hovedsakelig handler i colmadoen hver dag, men at de noen få ganger reiser til supermarkedet hvis prisene er gode. Det påpekes at supermarkedene har større distanse, og det er mer økonomisk å handle i colmadoen fordi man ikke trenger transport for å gjøre dette.

Etter hva funnene peker mot så utgjør ikke supermarkedene en trussel nå, men at de kan bli en utfordring i fremtiden, og spesielt om det kommer et supermarked til nabolaget «...hvis det kommer en større butikk her, og de selger sukker til 20 peso per libra (450g) og colmadoen til 30 peso per libra (450g). Da vil ikke menneskene fortsette å komme til colmadoen for å kjøpe» (C10).

#### 4.3.3 Oppsummering

Funnene vektlegger at omgivelsene er svært viktig for colmadoen, og dens overlevelse. Det kommer frem at myndighetene, turisme og supermarked er krefter som kan påvirke colmadoen negativt, og det virker som dette kan bli en større trussel i fremtiden enn det er nå siden informantene fortalte at de ikke ble svært påvirket nå. Lokalbefolkningen er en viktig

del av omgivelsene, og det er tydelig at de påvirker colmadoen i forhold til at colmadoen er helt avhengig av kundene sine for å kunne overleve. Men det viser seg også at lokalbefolkningen er helt avhengig av colmadoen for å overleve, så denne innflytelsen går begge veier. Funnene hentet frem av undersøkelsen viser at colmadoen står sterkt i samfunnet, og fungerer som en fundamental institusjon for lokalbefolkningen, både for overlevelse men også for det sosiale.

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres presentert empiri og det empiriske svaret på forskningsspørsmålene opp mot teori. Siden analysen har en abduktiv tilnærming, vil et endelig svar på forskningsspørsmålet være en kombinasjon av teori og empiri. Dette vil også være med på å sikre validiteten (Johannessen et al, 2016;Tjora, 2017).

Kapitlet er delt inn etter forskningsspørsmålene, og de temaene som hører til hvert spørsmål. Disse spørsmålene er laget for å få en bredere forståelse av colmadoen, og hvilke faktorer som er viktig for dens videre drift og overlevelse. Disse spørsmålene vil legge et godt grunnlag for å kunne besvare problemstillingen best mulig.

### 5.1 Forskningsspørsmålene

*«Hvilke faktorer har vært med på å forme dagens colmado?»*

Dette forskningsspørsmålet vil bli besvart ved å se på hvilke perspektiver og forståelser som er knyttet til kultur og tradisjoner, endringer og livserfaringer funnet i en liten landsby på nordkysten i den Dominikanske republikk. Dette er livsperspektiver som kan være med på å gi verdifull innsikt i colmadoens historie frem til i dag. Holdningene informantene har til kultur og tradisjoner kan være med på å påvirke deres daglige liv og hvordan de driver forretning. Endringsperspektivene til informantene kan være med på å gi en forståelse av hvilke endringer som har påvirket colmadoens reise dit den er i dag.

Fra empirien vet vi at perspektivene og holdningene informantene har til faktorer innenfor kultur og tradisjoner, har vært med på å forme colmadoen slik den er i dag. Aksept av ujevn maktbalanse, mindre fokus på å tjene mye penger og lav toleranse for risiko er betydningsfulle faktorer for dagens colmado. Det har skjedd flere store og nødvendige endringer i colmadoene, og mye tyder på hvis ikke disse endringene hadde funnet sted så hadde colmadoene vært helt annerledes i dag.

#### 5.1.1 Kultur og tradisjoner

Kultur og organisasjonskultur kan fortelle mye om en bedrifts dynamikk til omgivelsene, og i tillegg vil det kunne gjøre en bedrift i bedre stand til å tilpasse seg omgivelsene (Schein,

1978). Det å ha forståelse for kultur og kulturelle forskjeller er blitt mer viktig i en stadig globalisert verden. I dette tilfellet er det ikke akkurat dette som er viktig, men kulturen kan være med på å gi en økt forståelse av bedriften og hvordan den drives, da kulturen ofte kan påvirke og legge retningslinjer for hvordan ting skal gjøres (Northouse, 2018; Schein, 1978).

Analysen av empirien viser at colmadoen er bygget opp gjennom lærdom som følger familien ved at driften har blitt lært gjennom oppfatninger, erfaringer og normer. Dette kan knyttes til Northouse (2018) sin beskrivelse av kultur, og det han beskriver som lærte oppfatninger, verdier og regler som blir felles for en gruppe mennesker. Det at informantene knytter colmado sammen med familie, tyder i retning av at familie har hatt og fortsatt har stor betydning for colmado og dens drift. Basert på funnene så kan man påstå at det ville vært vanskelig eller mer krevende å starte en slik bedrift uten å ha arvet denne lærdommen gjennom familie. Disse funnene får støtte gjennom det Schein (1978) sier om kultur. Han forklarer at kultur også omfatter å mestre det som skjer eksternt og internt, og at det som oppfattes og betraktes som sant, blir lært bort til andre. Fra empirien vet vi at det er en sammenheng mellom de som har hatt colmadoen lengst og de som har familietradisjoner. Lærdom gjennom tradisjoner, og i dette tilfellet familietradisjoner, er noe som også får støtte gjennom teorien (Northouse, 2018; Schein, 1978). Basert på dette kan man derfor si at kunnskap om hvordan colmadoen drives best, hva som fungerer og ikke fungerer kan ha vært med på å gi en tidlig forståelse av hvordan en best bør tilpasse seg i forhold til påvirkning fra omgivelsene, og dette er i tråd med det teorien sier om organisasjonskultur. Organisasjonskulturen til flere av colmadoene kan derfor anses å være sterk og solid (Hofstede, 2001; Hofstede, 2010; Schein, 1978).

I tillegg til organisasjonskultur og lærte tradisjoner, er det også andre større nasjonale kulturer som kan ha påvirket og fortsatt påvirke hvordan mennesker driver virksomhet, da nasjonale kulturer kan ha innflytelse på arbeidsrelaterede verdier (Hofstede, 2001).

Informantene gir uttrykk for at de føler hverdagen sin som trygg og sikker, fordi de har colmado som gir de tilgang daglig, på mat og penger slik at de kan leve. Menneskene bruker colmadoen for å redusere usikkerhet i hverdagen, og dette samstemmer med det Hofstede (2001) definerer som usikkerhetstoleranse. Siden colmado eierne knytter colmado sammen med en tryggere hverdag, kan dette sies å være et «system» som bidrar til å gjøre ting mer

forutsigbart og trygt (Hofstede, 2001; Hofstede, 2010; Jacobsen og Thorsvik, 2013). Selv om informantene ga uttrykk for at de har en trygg hverdag, trenger ikke dette å bety at de har en høyere toleranse for usikkerhet og risiko. Siden colmadoen gir informantene økt trygghet, er de derfor ikke komfortable med å ta risiko eller beslutninger som kan redusere denne tryggheten. Denne lave toleransen for usikkerhet og risiko står i kontrast til det Hofstede (2001) sier om at denne toleransen pleier å være høyere i latinske land. Det virker derfor som at informantenes lave toleranse for usikkerhet, deres forståelse av hverdag og risiko er av stor betydning for deres colmado og driften av den.

Hvor lagdelt en kultur er skaper nivåer mellom mennesker basert på de som har mye makt, status og penger, og de som har lite. I den Dominikanske republikk er kulturen svært lagdelt og det er stor forskjell mellom de som er rike og de som er fattige. Middelklasse er det lite av, og spesielt på landsbygden. Toleranse for en slik avstand, både i penger og makt, kan ha innflytelse på hvordan en bedrift drives (Hofstede, 2001; Hofstede, 2010; Jacobsen og Thorsvik, 2013). Informantene er klar over den ujevne maktbalansen i landet, men at dette er noe de bare har lært å akseptere. Det fremkommer av empirien at informantene forbinder penger og makt med dårlig atferd, og korrupsjon. De forteller derfor at det er best å holde seg unna dette. I følge Hofstede (2001) sin teori om maktbalanse i latinske land, er denne høy og vi ser også at den er høy i dette tilfellet. Siden de forbinder makt og penger med dårlig atferd, virker det som at informantene mener det er bedre å tjene mindre penger og ha nok til å leve nå, enn å ha mye penger og oppføre seg dårlig. *«Jeg vil ikke være som de menneskene som har mye penger, og som misbruker de som har lite, [...]»* (C5). På bakgrunn av at informantene aksepterer en slik maktavstand, og at de trekker sammenhenger mellom mennesker som har mye penger og dårlig atferd, tyder til av å være viktige faktorer for colmadoen. Det fremkommer av empirien at informantene heller mener det er bedre å tjene litt penger til å leve nå, enn å risikere å tjene mye penger og i tillegg få en dårlig atferd. Derfor kan man hevde at menneskene bryr seg ikke spesielt mye om pengene, men heller muligheten til å overleve med lite.

Land som er preget av å ha en større maktavstand, er også mindre individualistiske. Mange av informantene fortalte at den nærmeste familien deres er ektefelle, barn, foreldre og søsken. Dette er nærmere en kjernefamilie enn en storfamilie (Hofstede, 2001; Hofstede, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det ble også nevnt at de så på nabolaget og kundene sine



som familie. Funnene fra intervjuene viser derfor en blanding mellom individualisme og kollektivism, men observasjonene peker mer mot en kollektiv ånd blant befolkningen. I følge Hofstede (2001) er mindre utviklede land preget av å være mer kollektivistiske. Siden den Dominikanske republikk er et utviklingsland, kan dette være årsaken til at menneskene fremstår som mer kollektive og holder sammen. Denne kollektivismen kan ha hatt stor betydning for at colmadoen har kommet dit den er i dag, ved at folk som holder sammen og samarbeider ofte står sterkere enn om man skulle være alene om alt. Dette kommer tydeligere frem senere i drøftingen, at colmadoene ikke konkurrerer mot hverandre fordi de mener det er viktigere å hjelpe lokalbefolkningen og hverandre .

Ofte kan man oppleve at i land hvor maskulinitet er mer fremtredende, forholder menneskene seg mer konservativt til kjønnsrollemønster enn i land som er mer feminine. Både gjennom observasjoner og intervjuer viste det seg at dette ikke var aktuelt i denne situasjonen. Hofstede (2001) sine studier og teori bygger på at maskulin indeksen i latinske land er både høy og moderat, avhengig av hvilket land (Hofstede, 2010; Hofstede, 2010; Jacobsen og Thorsvik, 2013). Blant informantene ble likevekt nevnt flere ganger, og ordet var en gjenganger blant colmado eierne. Det ble fortalt at de deler ansvar i colmadoen og i hjemmet med sin ektefelle eller noen i familien, da ikke alle var gift. Observasjonene støtter dette, og funnene viser flere menn innom colmadoen med barna sine for å kjøpe mat og nødvendigheter til hjemmet. Dette kan være et resultat av at det er et fattig samfunn hvor alle må bidra for å tjene penger. Det at landet er fattige har også gjort veldige mange mennesker mer harde og tøffe, og på bakgrunn av dette er det mange kvinner som fremstår som mer assertive og selvsikre på samme måte som mennene. Derfor kan det tyde på at landet heller mer mot modenhet (Hofstede, 2001; Hofstede, 2010; Jacobsen og Thorsvik, 2013). Denne likevekten kan ha bidratt til en mer stabil colmado, da man er flere om ansvaret med å drive den. Ved at man er to eller flere fører til at ansvaret kan deles, og det kan være enklere å følge med på eventuelle endringer man bør være oppmerksom på.

Det er flere faktorer som kan være med på å påvirke colmadoen og dens drift, og tidsperspektivet mennesker har, er et av de (Hofstede, 2001; Hofstede, 2010; Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det er vanlig å skille mellom fortids-, nåtids- og fremtidsperspektiv, og colmado eierne fortalte at de arbeider nå for å få et bedre liv i fremtiden. «*Den dominikanske kulturen har lært oss å fokusere på og bekymre oss for nåtiden, i dag. Hvis vi skal lære, så*

*må vi også tenke på fremtiden. [...]» (C4).* Fokuset på nåtiden kan være at informantene ønsker å holde fast ved tradisjoner som har vist seg for å være viktige for colmadoen (Northouse, 2018). Det at funnene viser en sammenheng mellom tidsperspektiv og utdanning og/eller flere år med colmado, tyder i retningen på at de er opplært til å tenke annerledes eller at de har erfart det selv, at det er viktig å ha et mer langsiktig perspektiv også.

Gjennomgåtte faktorer peker mot at kultur og tradisjoner har spilt en stor rolle for at colmadoen er der den er i dag. Familier med deres tradisjoner har vist seg av å være av svært stor betydning, da colmado og driften av den har blitt lært gjennom familien (Northouse, 2018). Dette er også noe som teorien påpeker har vært viktig, og tradisjonene kan sammenlignes med en organisasjonskultur som også hjelper bedriften mot å tilpasse seg omgivelsene (Schein, 1978). Det kan tyde på at familie er en viktig faktor, og for mange ville det kanskje vært vanskelig eller mer krevende å starte en colmado uten å ha arvet dette gjennom familie. Eiernes hverdag og forståelse av risiko og aksept av den ujevne maktbalansen i landet viser seg å være viktig for drift av colmadoen (Hofstede, 2001; Hofstede, 2010; Jacobsen og Thorsvik, 2013). Colmado eierne er ikke interessert i å gjøre noe som kan gå på bekostning av colmadoen, og de forbinder mennesker med makt og penger sammen med dårlig atferd. Informantene ønsker ikke å bli assosiert med dårlig atferd, og derfor er de mer interessert i ha litt penger til å klare seg nå. Denne tankegangen kan være viktig for colmadoen fordi de ikke har det travelt med å tjene mye penger, og dette er heller ikke noe som er ønskelig. Likevekt i familien og en kollektiv ånd kan ha medført at colmadoen har blitt sterkere, ved at de kan dele ansvar og samarbeide.

### 5.1.2 Endringer

Både tilpasning og utvikling er dimensjoner innenfor endringer, som begge henvender seg til bedriftens ressursutnyttning, vekst -og utviklingspotensial. Endring og hvordan colmadoene har utviklet og endret seg er funn som er relevante for masteroppgavens problemstilling. I det følgende diskuteres hvilke type endringer som har skjedd, hvordan de har skjedd og bakgrunnen for endringene.

Endringer kan være store og små, men det som representerer en endring er at bedriften viser to forskjellige trekk på to forskjellige tidspunkter (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Informantene trekker frem endringer som omfatter at colmadoene har gått fra heltre til mur,

de har blitt større, har flere produkter, asfalterte veier og bedre tilgjengelighet og dyrere priser. Dette er alle faktorer som er med på å vise at endringer har funnet sted (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Hovedsakelig skilles det mellom endringer som er styrt av omgivelsene, og endringer styrt etter ønske innad i bedriften. Dette er et skille mellom tilpasning og utvikling, som også blir kalt reaktive og proaktive endringer, eller uplanlagte og planlagte endringer (Jacobsen og Thorsvik, 2013;Kvålshaugen og Wennes, 2012). Informantene forteller at endringene de siste årene har vært store, og at endringene har skjedd i takt med at samfunnet har blitt mer utviklet og moderne: «*Før var colmadoene i heltre, mens nå er de fleste i mur. De har blitt større*» (C2), og «*asfalterte veier har gjort det enklere med tilgjengelighet*» (C8). Disse endringene er i tråd med det teorien sier om reaktive endringer, at de oppstår som en reaksjon på en hendelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013;Kvålshaugen og Wennes, 2012), som i dette tilfellet var modernisering av samfunnet. Disse endringene kunne også ha blitt ansett for å være proaktive, fordi endringene har medført at de har blitt større og mer moderne, og informantene forteller at endringene har vært nødvendige noe som betyr at endringene har vært ønsket innad i bedriften. Dette tatt i betraktning så opplevde samfunnet en utvikling, og endringene colmadoene gjennomgikk var som følge av det som skjedde i samfunnet, og derfor passer det bedre å kalle endringene reaktive (Jacobsen og Thorsvik, 2013;Kvålshaugen og Wennes, 2012).



Bilde 2 En liten colmado i heltre

Endringene som har funnet sted i colmado næringen har vært store, men de faller ikke helt innenfor det Kvålhaugen og Wennes (2012) kaller for strategiske endringer. Endringene har ikke rørt ved eksistensgrunnlaget til bedriften, som er å selge mat og hjelpe befolkningen. Endringer som modernisering, flere kunder og større colmadoer rører ikke ved eksistensgrunnlaget, men er mer det som kalles for en inkrementell endring. Derfor kan man si at endringene har vært inkrementelle, men også både reaktive og proaktive.

	INKREMENTELL	STRATEGISK
Proaktiv	Harmonisering	Ny måte å tenke på
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskape eller gjenopprette

Figur 6 Organisatorisk endring - Funn (Kvålshaugen og Wennes 2012)

Endringene har gjort colmadoen i bedre stand til å yte service til lokalbefolkningen, ved at den har blitt mer moderne, større og inneholder flere produkter. Derfor kan man si at bedriften har blitt i bedre stand til å håndtere oppgaver (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Som følge av endringene i omgivelsene har colmadoene forbedret seg veldig fra å være et lite tre

shack med få produkter (Jacobsen og Thorsvik, 2013;Johnson et al, 2017;Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Slike endringer skjer kontinuerlig, og informantene mener at god administrasjon er nødvendig for at colmadoen skal kunne vokse og ta fordel av endringene som har skjedd. Det fremkommer også av funnene at det er omtrent like mange som har fått det til å fungere som de som har måtte bryte. Det tyder på at god administrasjon er viktig for at colmadoen skal lykkes med endringene (Arnold og Randall, 2016;Jacobsen og Thorsvik, 2013). Funnene viser at det er noen av colmadoene som ikke selger like mye som de gjorde tidligere. Eierne av disse colmadoene mener at dette skyldes at det har kommet svært mange colmadoer til nabolaget de siste årene. Vi kan ikke uttale oss for sikkert om disse colmadoene har stagnert grunnet dårlig administrasjon, men det kan påpekes at flere av informantene mener det er nødvendig med god administrasjon om man ønsker å vokse og utvikle seg i forhold til endringene som har skjedd. Det er tydelig at flere av colmadoene er klar over at vellykkede endringer ikke skjer av seg selv (Arnold og Randall, 2016;Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Det fremkommer at det har vokst frem mange colmadoer de siste årene. En kan spørre seg selv om hva som er grunnen for dette. Det normale ville vært at fremveksten skyldes at det er mer penger i omløp nå enn tidligere. Bedrifter i privat sektor har som regel en type forretning som mål, slik at eierne for et utbytte. Fremveksten av colmadoer er knyttet til modernisering, dyrere produkter, lave inngangs -og utgangsbarrierer som bidrar til at flere ønsker å drive næring. Befolkningen er fattig, med lav eller ingen middelklasse, og ser på colmado som en mulighet til å tjene penger. Det har også vært økning i turismen som har bidratt til at det har blitt flere jobber tilgjengelig, men igjen er det veldig mange mennesker og ikke like mange jobber. Derfor er det lite som tyder på at det er mer penger i omløp nå enn tidligere. Menneskene ser på colmadoen som en overlevelseskilde, og de har som mål å tjene penger for å overleve. Utbyttet som menneskene bryr seg om er mat, og dette fremkommer også i empirien. Informantene forteller at colmadoen gir de penger hver dag, og at de tjener nok til hver dag.

Denne måten å drive forretning på, er langt fra det vi er vant til å høre om i Vesten, da man ikke starter opp en bedrift i et marked som ellers er relativt mettet med mindre det er mye

penger i omløp. Eierne av bedriftene er også interessert i at bedriften skal ha økt omsetning, da dette gir de mer i utbytte. Denne colmado næringen skiller seg derfor ut, på en måte som nesten er vanskelig å forstå, men samtidig er dette veldig spennende og interessant fordi de får det faktisk til å fungere.

Gjennomgåtte endringer er også i tråd med Johnson et al (2017) sine strategiske endringstyper. Her faller de under den typen endring som kalles tilpasning, da endringene har skjedd trinnvis over tid og bygger på det bedriften gjorde tidligere. Informantene mener at det har vært viktig for næringen at endringene har skjedd gradvis over tid, da dette har bidratt til at det har vært mulig å både tilpasse og lære seg underveis. Dette funnet får støtte av Johnson et al (2017) og Kvalshaugen og Wennes (2012) som vektlegger at en endring bør være inkrementell siden dette gir bedriften mulighet til å forbedre seg, og lære samtidig.

Alle endringer har en begynnelse og en slutt. Endringsmodellen til Lewin (1947) er en modell som beskriver prosessen fra start til slutt, men dette er en modell som brukes mest av planlagte endringer. I forhold til funnene var ikke endringene i colmadoene planlagte, men de har vært viktige og nødvendige for overlevelsesnivåen. De tilpasset seg i takt med endringene i samfunnet, slik at de ikke skulle bli utdaterte. På bakgrunn av dette er modellen brukbar til ett visst punkt. Omgivelsene bidro til at colmado eierne forstod at det var nødvendig med endring. Forståelsen for dette gjorde til at det ble implementert flere produkter, colmadoene ble større og mer moderne. Dette er det modellen beskriver som en ny situasjon, hvor bedriften fant løsninger som passet dem (Lewis, 1947). Til slutt ble endringene en del av forbedret colmado, og endringspresset stabiliserte seg (Hatch, 2011; Lewin, 1947). Når man bruker modellen er det tydelig at den passer bedre til en endringsprosess med planlagte endringer, og ikke noe som skjer som en effekt av endringer i omgivelsene. Det er vanskelig å få modellen til å passe til endringer som ikke er planlagte.

Det er tydelig at colmadoen er avhengig av sine omgivelser, og man kan si at om ikke samfunnet hadde utviklet seg slik det gjorde og blitt mer moderne, er sannsynligheten for at colmadoen heller ikke hadde utviklet seg. På denne måten kan det virke som at colmadoen har blitt påvirket til å endre seg om de ønsket å overleve (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvalshaugen og Wennes, 2012).

Endringene som har skjedd har vært med på å forme colmadoen slik den er i dag. Hadde disse endringene aldri funnet sted, er det mye som tyder på at colmadoen ville vært svært ulik sånn den er pr. i dag. Annerledes i forhold til størrelse, mindre produkter og kunder. Det er også en større sjanse for at det ville vært færre colmadoer. Endringene har påvirket colmado næringen og nabolaget både positivt og negativt, og god administrasjon er nødvendig om man ønsker å overleve.



Bilde 3 Innsiden av en større colmado

Endringene som har skjedd kan også påvirke bedriften i forhold til hvordan bedriften kan benytte ressursene de har tilgjengelig til å utvikle og opprettholde konkurransefortrinn, i den ny situasjonen (Roos, Von Krogh, Roos & Fernstrøm, 2007; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Dette blir diskutert nærmere i neste delkapittel og forskningsspørsmål.

### 5.1.3 Svar på forskningsspørsmål en

Kultur og tradisjoner har stor betydning for hvordan menneskene driver virksomhet, ved at de har fått tidlig kunnskap om hvordan colmadoen drives best og hvordan man best tilpasser seg påvirkning fra omgivelsene. Lav toleranse for usikkerhet og risiko, hverdagsforståelse, høy



toleranse for maktavstand og kollektivism er andre faktorer som har bidratt til å forme informantenes tanke -og beslutningsmønster. Press fra omgivelsene har ført til at colmado næringen har vært gjennom nødvendige, reaktive og inkrementelle endringer som har bidratt til at colmadoene har forbedret seg. Colmadoene måtte endre seg om de ønsket å overleve. Uten disse endringene ville colmadoene vært helt annerledes i dag.

## 5.2 Forskningsspørsmål to

*«Hva er de viktigste egenskapene til colmadoen?»*

Nå som jeg har undersøkt hvilke faktorer som har vært med på å forme dagens colmado, kan jeg gå videre med å undersøke hva som utgjør en colmado og hva colmadoen består av når det kommer til bedriftens ressursgrunnlag. I det følgende diskuteres egenskapene til colmadoen, og hvordan disse fører til eller kan føre til konkurransefortrinn.

Fra empirien vet vi at informantene anser kunder, kundeservice, produkter, slakteri, selvbetjening og levering som colmadoens viktigste egenskaper og ressurser. Funnene viser også at eierforholdet og oppstarten på colmadoen er av stor betydning.

### 5.2.1 Colmadoen sin grunnstruktur

Alle informantene forteller at de eier colmadoen, men det er bare halvparten som eier selve huset eller lokalet som colmadoen ligger i. Dette eierskapet kan sies å være colmadoens viktigste ressurs, først og fremst, fordi lokalet er nødvendig for at de skal kunne drive forretning, men også fordi en colmado som ikke behøver å betale leie er en mer lønnsom virksomhet. *«[...] og hun ga oss 2 år til å betale tilbake alt. Etter dette begynte vi å vokse»* (C7). Det kan derfor tyde på at eierforholdet til colmadoene kan ha innvirkning på vekst- og utviklingspotensial, hvor leieutgifter da kan hemme en slik utvikling (Barney, 1991; Kvalshaugen og Wennes, 2012). Funn fra empirien til kultur og tradisjoner viser at informantene som ikke betaler leie anser hverdagen sin som trygg. Dette eierforholdet er en ressurs og samsvarer med det Kvalshaugen og Wennes (2012) sier om at ressurser av bedre kvalitet enn ressurser til andre aktører kan gi konkurransefortrinn. Dersom personen eier huset eller lokalet kan dette sies å være en ressurs av bedre kvalitet, fordi det betyr bedre lønnsomhet, enn de som ikke eier lokalet og må betale leie for det.



Dette er også en ressurs som ingen andre kan få tak på. Det finnes helt klart andre lokaler som kan brukes til colmado, men det finnes ikke en av samme type og på samme sted (Barney, 1991;Kvålshaugen og Wennes, 2012). Beliggenheten i nabolaget kan utgjøre mye, noe som kan bidra til at colmadoen rekker ut til flere kunder eller at den er plassert med bedre tilgjengelighet. Dette fører til at de kan utføre aktivitetene sin bedre, gi service og hjelpe lokalbefolkningen (Barney, 1991;Kvålshaugen og Wennes, 2012). Eiendommen er ikke byttbar, ved at man enkelt kan kjøpe den i markedet eller kopiere den eller beliggenheten, og i tillegg kan ressursen bli bedre ved at eieren utvikler den. På bakgrunn av dette kan man derfor si at ressursen oppfyller teoriens krav om ressursimmobilitet (Barney, 1991;Kvålshaugen og Wennes, 2012). Siden markedet som ressursen er en del av er ufullkomment, oppfylles teoriens siste forutsetning for konkurransefortrinn (Barney, 1991;Kvålshaugen og Wennes, 2012). Basert på ressursbasert teori er denne eiendommen en ressurs som kan gi gode konkurransefortrinn, i tillegg til økt økonomisk verdi (Barney, 1991;Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Selve eierforholdet til colmadoen er av stor betydning, da dette kan være med på å fremme både utviklings -og vekstpotensialet til bedriften (Barney, 1991; Kvålshaugen og Wennes, 2012). Informantenes hverdag er også påvirket av dette da de forklarer sin hverdag som trygg fordi de ikke trenger å betale leie. I følge Barney (1991) sine ressurs attributter så oppfyller denne ressursen, altså eierforholdet, alle forutsetningene som Barney (1991) må være til stedet for at ressursen skal bli ansett som en konkurransedyktig ressurs.

### 5.2.2 Ressursgrunlaget til colmadoen

I følge informantene er kunder, kundeservice og produkter de viktigste egenskapene eller ressursene til en colmado. *«Det viktigste er å behandle kundene bra. Hvis ikke så vil de ikke komme tilbake og man vil ikke selge noe»* (C6). Dette funnet tydeliggjør viktigheten av kundene og viser at kundeservice er en viktig egenskap for å holde på kundene. Hvis god kundebehandling hindrer kundene å gå et annet sted, kan dette vise seg å være en svært viktig og fundamental egenskap (Barney, 1991;Johnson et al, 2017;Kvålshaugen og Wennes, 2012). Barney (1991) mener at ressursene må inneha spesielle attributter, VRIO, for å kunne bli ansett som en ressurs som kan gi konkurransefortrinn. Informantene mener at kundene er en viktig ressurs, men siden kundene er noe som ikke tilhører bedriften, vil ikke dette bli tatt med videre i diskusjonen.

Kundebehandling kan hindre kunden fra å handle et annet sted, noe som kan anses som en trussel. I tillegg kan god kundebehandling bidra til at det kommer flere kunder til colmadoen, da folk ofte går dit som de vet de blir behandlet bra. Fokus på kundebehandling kan skape verdifulle relasjoner hvor colmadoen og kundene kan hjelpe hverandre. Dette er i tråd med det Barney (1991) beskriver som en verdifull ressurs, siden den både kan utforske muligheter og svare mot trusler i omgivelsene. Den er også med på å gi økt kunde verdi (Johnson et al, 2017). Kundebehandling er noe alle kan lære seg å bli flinke til, og derfor kan ikke dette bli sett på som en sjelden ressurs (Barney, 1991;Johnson et al, 2017). Videre kan kundeservice være vanskelig å imitere fordi den ofte er personlig. Den kan ha oppstått som et resultat av familie og tradisjoner. Dette ble drøftet i *5.1.1 kultur og tradisjoner*. Siden det er et stort fokus på å behandle kundene bra, kan dette være noe som har fulgt med colmadoene. Ofte baserer kundeservice seg på relasjoner som gjør den vanskelig å imitere (Barney, 1991;Johnson et al, 2017). Forståelsen er at informantene er klar over at kundebehandling er viktig for å holde på kundene, og derfor vektlegges dette mye. Det kan trekkes en sammenheng mellom dette, og det Barney (1991) sier om at bedriften må ha organisatorisk støtte eller være organisert slik at de klarer å fange opp verdien til ressursen. Dette er også en ressurs som er utviklet innad i bedriften, noe som bidrar til at den er mer beskyttet mot innsyn fra andre (Barney, 1991;Barney, 1995;Johnson et al, 2017).

Produkter blir også sett på som en viktig egenskap til colmadoen, fordi det er viktig å ha de produktene som kundene etterspør. «*Det viktigste er å ha produktene som kundene vil ha*» (C10). Det er vanskelig å vite hvilke produkter informantene mener, siden de kun vektla nødvendige produkter, derfor kan man ikke vite om disse har noen av attributtene til Barney (1991). Halvparten av informantene forteller at alle colmadoene er like fordi alle selger det samme, noe som kan det tyde på at flere selger de samme produktene som et resultat av at kundene etterspør mye av det samme. Selv om produktene ikke kan sies å ha disse attributtene, er de fortsatt viktige for colmadoen. Colmadoen livnærer befolkningen med produktene sine.

Slakteri, selvbetjening og levering er også ressurser som blir omtalt som spesielle og unike. Slakteri og levering er verdifulle ressurser da begge utnytter en mulighet i markedet, og levering gir økt kunde verdi ved at kundene ikke behøver å gå til colmadoen for å få tak i produktene de trenger (Barney, 1991;Johnson et al, 2017). Informantene sier også at disse er

spesielle fordi det er få colmadoer som tilbyr det samme, og dermed kan disse to ressursene sies å være sjeldne også (Barney, 1991;Johnson et al, 2017). Disse ressursene er derimot svært enkle å imitere. Kanskje slakteri er noe mer krevende, men det er fortsatt imiterbart. På bakgrunn av funnene så gir informantene uttrykk for at de er klar over hvilken verdi disse ressursene har og gir, og det virker som de er organisert slik at de fanger opp denne verdien (Barney, 1991;Johnson et al, 2017).

Ressurser som kundeservice, produkter, slakteri, selvbetjening og levering danner det viktigste ressursgrunnlaget til bedriften. Kundebehandling er å anse som svært viktig for å kunne holde på kundene, og denne egenskapen oppfyller alle attributtene, utenom en, sjeldenhet. Noe som gjør den til en sterk ressurs (Barney, 1991;Johnson et al, 2017). Produkter får ikke støtte i teorien, men likevel er dette en viktig ressurs for colmadoen, da produkter er helt nødvendig for å kunne drive næring og fordi colmadoen livnærer lokalbefolkningen med dette. Slakteri, selvbetjening og levering er verdifulle ressurser, og i tillegg er det få aktører som tilbyr det samme. Gjennomgåtte ressurser spiller en stor rolle i colmadoen, og flere av disse kan gjøre til at colmadoen står sterkt i endrede omgivelser. Ressursene kan også bidra til flere strategiske muligheter ved at colmadoene utbedrer ressursene de har tilgjengelig (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2007).

Ressursbasert teori har fått mye kritikk fordi den legger utelukkende vekt på de indre ressursene for konkurransefortrinn (Gottschalk, 2003;Kvålshaugen og Wennes, 2012). I forhold til funnene kunne teorien ha blitt supplert med ressursavhengighetsteori, slik at man kunne ha kombinert ressurser som kommer fra innad i bedriften, og ressurser en kan skaffe seg gjennom omgivelsene.

### 5.2.1 Svar på forskningsspørsmål to

Eierforholdet til colmadoen utgjør colmadoens viktigste egenskap fordi den har direkte innvirkning på colmadoens vekst -og utviklingspotensial. Ressursen gir også gode konkurransefortrinn fordi det ikke er mulig å kjøpe en lik ressurs plassert på samme sted, med lik tilgjengelighet til kundene. Dette er med på å gi økt økonomisk verdi. Kundebehandling kan hindre kundene i å gå til en annen aktør, noe som gjør dette til en verdifull, personlig og fundamental ressurs godt beskyttet innad i bedriften. Slakteri og

levering er to verdifulle ressurser, som også er med på å gi økt kunde verdi. Disse ressursene kan bidra til at colmadoen står sterkere i endrede omgivelser.

### 5.3 Forskningsspørsmål tre

*«Hvilken innflytelse har omgivelsene på colmadoen, og dens fremtid?»*

Omgivelsene spiller en viktig del i arbeidet med å besvare masteroppgavens problemstilling. Omgivelsene er delt inn i ulike deler som på hver sin måte påvirker colmadoen. Disse omgivelsene kan påvirke colmadoen nå, men også i fremtiden og er derfor faktorer det kan være svært viktig å holde seg oppdatert på. For å forstå colmadoens omgivelser, er det også nødvendig å inkludere lokalbefolkningen siden dette er en helt vesentlig del av omgivelsene, med stor betydning for colmadoen.

Fra empirien vet vi at myndighetene, turisme og supermarked er forhold som kan påvirke colmadoen i fremtiden, både positivt og negativt. Colmadoen og lokalbefolkningen er også gjensidig avhengige av hverandre for å overleve, og funnene viser tydelig at colmadoen står sterkt i samfunnet.

#### 5.3.1 Konkurransen og avhengighet til omgivelsene

Bedrifter er avhengige av sine omgivelser, og noen bedrifter er mer sårbare enn andre når det kommer til endringer og påvirkning fra omgivelsene. Alle forhold utenfor bedriften, både andre aktører og ulike samfunnsmessige forhold, kan påvirke (Jacobsen, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al; 2017; Kvålshaugen og Wennes, 2012). Når det kommer til en colmado, så er det andre colmadoer og større butikker som henvender seg og selger produkter til lokalbefolkningen, som er aktører med påvirkningskraft (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvålshaugen og Wennes, 2012). Slik som det fremkommer av funnene er ikke dette aktører som påvirker bedriften, fordi informantene forteller at det ikke er konkurranse mellom colmadoene. Colmadoene ser ikke på hverandre som konkurrenter, og begrunner dette med at alle må utnytte den muligheten de har, og alle trenger å arbeide for å leve. Informantene forteller også at sammen kan de hjelpe lokalbefolkningen og hverandre. Det tyder på at det ikke er konkurranse fordi colmadoen blir sett på som hovedkilde til overlevelse, både for de som har colmadoen og for befolkningen, og derfor ønsker de ikke å frata hverandre denne muligheten.

Det at colmadoene også selger de samme produktene blir også nevnt som en årsak til at det ikke er konkurranse. Dette er et interessant funn, da dette står i kontrast til definisjonene av konkurranse, da konkurranse er noe som oppstår mellom aktører som tilbyr like eller lignende produkter. Jeg forstår dette som at sameksistens er en viktig verdi. Selv om dette er forhold bedriften ikke kan kontrollere (Hatch, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2013;Kvålshaugen og Wennes, 2010), så fremstår likevel disse forholdene under kontroll da ingen er ute etter å gjøre situasjonen verre for hverandre. På bakgrunn av dette kan man si at colmado næringen fremstår som sikker, fordi det gir colmado eierne muligheten til å forutsi fremtiden, når det kommer til konkurranse fra liknende aktører. Dette står i motsetning til teorien som påpeker at alle forhold utenfor bedriften skaper en form for usikkerhet (Hatch, 2011;Jacobsen og Thorsvik, 2013;Johnson et al, 2017;Kvålshaugen og Wennes, 2012). Sikkerhet kan sammenlignes med stabilitet, og de nærmeste aktørene skaper stabile omgivelser. Dette kan også forklares med at de nærmeste omgivelsene er preget av å være homogene, med like aktører som ser på næringen som et samarbeid for å hjelpe både colmadoen og lokalbefolkningen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Det som nå ble gjennomgått angående konkurranse er en logikk som ikke passer. Markedet, eller colmado næringen fremstår som sikker, noe som ikke skal være mulig da alle forhold utenfor en bedrifts kontroll er forhold som vil kunne påvirke bedriften og skape usikkerhet (Hatch, 2011;Jacobsen og Thorsvik, 2013;Johnson et al, 2017;Kvålshaugen og Wennes, 2012). Forholdene utenfor bedriften fremstår som sikre og stabile fordi colmadoene ikke er interessert i å konkurrere med hverandre, selv om de selger de samme produktene. Dette samstemmer ikke med teorien på noen måte, noe som er svært overraskende da alle bedrifter stort sett, på en eller annet måte, konkurrerer med hverandre, og spesielt hvis de selger like eller liknende produkter. Sameksistens virker som en viktig verdi, og derfor virker det som colmado eierne fordeler markedet mellom seg, i stedet for å konkurrere. Dette er svært interessante funn som skiller seg ut fra både teori og praksis, og det interessante er at det virker som at denne fordelingen mellom colmadoene fungerer.

Omgivelsene kan deles inn i ulike deler ettersom hvordan de påvirker bedriften. Bedriften er avhengig av omgivelsene for å få tak i de ressursene de er avhengige av (Jacobsen og Thorsvik, 2013;Kvålshaugen og Wennes, 2012). Informantene forteller at de har vært avhengige av omgivelsene på forskjellige måter, for å kunne ha colmadoen. De nevner blant

annet lån og kreditt, eller at de har spart penger ved å arbeide andre steder. Informantene ga uttrykk for at dette har vært nødvendig for å komme dit de er i dag, da det ville vært krevende om alle skulle ha begynt helt i det små uten noe økonomisk hjelp. Dette er funn som viser at omgivelsene har påvirket og hjulpet colmadoen med ressurser på ulike måter (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For å tilføre produkter til colmadoen er de avhengige av at det kommer selgere som tar bestilling av det de trenger til sin bedrift. Colmado eierne påpeker at de prøver å ha de produktene som kundene etterspør, slik at kundene er fornøyde. Dette er forhold som teorien omtaler som tekniske omgivelser, hvor colmadoen er avhengig av sine omgivelser for å overleve, hvor de også tilpasser sine produkter etter omgivelsene og lokalbefolkningen, for å overleve (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Tidligere ble nevnt at colmado eierne ikke konkurrerer fordi sammen kan de hjelpe hverandre og lokalbefolkningen. Dette er i tråd med teorien som sier at samarbeid kan være med på å redusere usikkerheten ved de tekniske omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Sameksistens og samarbeid fremstår som viktige verdier i samfunnet, og hvor konkurranse fremstår som noe fjernt for informantene. Måten de samarbeider og fordeler markedet mellom seg på, står som en kontrast til vestlige teorien om konkurranse og markedsfordeling (Hatch, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvalshaugen og Wennes, 2010). Selv om dette teoretisk sett ikke er mulig, så beviser informantene at det fungerer. Det er ikke bare konkurranse som er av betydning for bedriften. Omgivelsene som forsyner bedriften med nødvendige ressurser er også viktige. Colmadoen er avhengig av omgivelsene på flere måter, og tilpasser seg og sine produkter for lokalbefolkningen (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvalshaugen og Wennes, 2012).

### 5.3.2 Lokalbefolkning

Slik som det fremkommer av funnene har colmadoen stor betydning i nabolaget. Colmadoen blir knyttet til nærhet og overlevelse av alle informantene. Ved siden av å gi befolkningen et sted å gå når de trenger noe, fungerer også colmadoen som et sosialt samlingssted. Et samlingssted preget av underholdning og samtaler. «*Colmadoen er en livsstil i det dominikanske samfunnet [...]»* (P8). Dette viser klart den kulturelle og sosiale dynamikken mellom colmado og befolkning. Teorien kaller dette for institusjonelle omgivelser, hvor

kulturen ofte avgjør samspiller mellom bedrift og omgivelser (Jacobsen og Thorsvik, 2013;Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Oppfatningene lokalbefolkningen har til colmadoen er at den er helt nødvendig i nabolaget. Colmadoen skal forsyne og hjelp lokalbefolkningen med mat, og det er derfor den er plassert i samfunnet. I tillegg fungerer de som en sosial arena for underholdning og samtaler. Colmadoen blir oppfattet som nødvendig, og det kan virke som at hverdagen hadde blitt ytterst vanskelig, om ikke umulig, om colmadoen hadde forsvunnet fra nabolaget. «*Hvis det ikke er colmado i nabolaget ville det vært helt katastrofe*» (P9). Dette er med på å tydeliggjøre hva colmadoen betyr for lokalbefolkningen. Colmadoen kan derfor sies å tilfredsstille det teorien kaller for det kognitive og normative elementet for å oppnå legitimitet i omgivelsene, noe som det er helt tydelig at bedriften har (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

De institusjonelle omgivelsene går ut på at bedriften er under press fra omgivelsene for å møte forventninger, og hvis de ikke møter disse forventningene kan bedriften oppleve problemer i forhold til legitimitet (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Informantene sier at colmadoen vektlegger produkter og service som kundene etterspør, og er derfor tilpasset forventningene som omgivelsene har til bedriften (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Funnene viser også at befolkningen forventer billige produkter, og at dette er opp til eieren. «*Det avhenger av eieren. Noen kjøper inn produkter billig, men selger de altfor dyrt. Ikke alle gjør dette, noen er mer rettferdig*» (P4). Funnene viser at det er stor forskjell på colmadoene i forhold til pris, og at dette er opp til eieren å bestemme. Dette kan by på problemer, siden billige produkter er noe befolkningen forventer av colmadoen. I følge teorien kan colmadoen miste sin plass og legitimitet i samfunnet basert på dette (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Colmadoen spiller en stor rolle i det dominikanske nabolaget, både som kilde til mat og overlevelse, men også som et sosialt samlingssted for underholdning og samtaler. Det er en tydelig dynamikk mellom det sosiale og det kulturelle når colmadoen møter lokalbefolkningen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det fremkommer også at det ville blitt vanskelig om colmadoen forsvant fra nabolaget, noe som uttrykker hvor viktig bedriften er. I forhold til å eksistere sammen med omgivelsene på en best mulig måte må også colmadoen møte forventningene fra omgivelsene. Det eneste som kan by på problemer er eieren av colmadoen, og prispåslaget han gir produktene sine (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

### 5.3.3 Muligheter og utfordringer

Det finnes også en rekke eksterne forhold som kan påvirke bedriften (Jacobsen, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017; Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Informantene er samstemte i deres tro på at colmadoene vil fortsette inn i fremtiden, men de påpeker at de tror det vil være flere hindringer på veien.

P	E	S	T	E	L
• Avgifter	• Priser	• Fattige mennesker		• Klima (turisme)	
• Korrupsjon	• Inntekt	• Inntekt			
• Myndighetene					
• Turisme					
• Supermarked					

Figur 7 PESTEL faktorer - Funn

Informantene forteller om en rekke politiske forhold som kan påvirke bedriften, og spesielt negativt. Skatter, elektrisitet og andre avgifter gitt av myndighetene, er faktorer som kan true colmadoene, dersom de blir dyrere. Det er myndighetene som bestemmer lover og regler, og det er også de som avgjør kostnadene på avgiftene i landet (Jacobsen, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson, et al, 2017; Kvålshaugen og Wennes, 2012). Det er ikke bare økte avgifter som kan bli en eventuell utfordring for colmadoene, men også korrupsjon fremstår som en økende trussel. Korrupsjon er et kjent problem i landet, og en informant forteller at det er vanskelig å skulle forutsi fremtiden da myndighetene har begynt å selge unna land. Dette blir tolket som at de er bekymret for at området de bor på eller har bedrift på, skal forsvinne. Det er allmenn kunnskap at de fleste menneskene som bor, både i dette nabolaget men også i andre, er det som kalles for «squatters». De bor på land og områder hvor de verken eier eller leier, og når myndighetene selger unna land til høystbydende, byr det på problemer for menneskene. Flere av områdene er rundt laguner og flere visuelle pene steder, som fungerer som kjøpsutløsende faktorer som mennesker som ønsker å kjøpe land med en spesiell utsikt. Korrupsjon er derfor noe som kan by på store problemer. Siden dette blir knyttet sammen med myndighetene i landet, faller dette også under politiske faktorer som kan påvirke bedriften (Jacobsen, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017;



Kvålshaugen og Wennes, 2012). Empirien og diskusjonen viser at eventuelle utfordringer som colmadoen kan stå ovenfor, er hovedsakelig knyttet til politiske faktorer.

Under empirien fra 4.1.2 *Endringer* kom det frem at myndighetene har ulike systemer og regler som gjør det vanskelig å holde colmadoen ved like, og et resultat av dette er at prisene i landet har blitt dyrere. Lokalbefolkningen beskriver dette som en negativ endring, og at økte priser kan bli en stor trussel fordi store deler av lokalbefolkningen er fattig. «*Det er mange mennesker som trenger colmadoen, som ikke har økonomiske ressurser til å handle andre steder*» (P7). Folk handler også på kreditt, men hvis prisene øker mer kan dette være en trussel mot både lokalbefolkningen og colmadoen, ved at de ville fått vanskeligheter med å betale for seg. Inntekten til menneskene og de økte prisene er økonomiske faktorer som beveger seg med det økonomiske klimaet i landet (Jacobsen, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017; Kvålshaugen og Wennes, 2012). Til tross for dette, etter hva informantene gir uttrykk for, stiger prisene mer enn hva inntekten gjør. Disse to er også det som utgjør modellens sosiale faktorer, fordi de er med på å forme etterspørsel og tilbud i samfunnet. Disse faktorene representerer miljøet, inntekten og at befolkningen er fattig, er demografiske faktorer som preger befolkningen i nabolaget (Jacobsen, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017; Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Turisme er en faktor som kan påvirke et helt marked som baserer seg på dette som inntektskilde. Colmadoene er aktører som kan bli påvirket av, enten økt eller redusert, turisme i området. Colmado eierne er positive til turisme, og sier det er bra for næringen og alt annet når turismen er økende. Økende turisme er bra for colmadoen, ved at det gir arbeid til befolkningen som igjen bruker inntekten sin i colmadoen (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017; Kvålshaugen og Wennes, 2012). Turismen påvirker derfor ikke colmadoen direkte, fordi det kommer ikke spesielt mange turister dit. Colmadoen er ikke avhengig av turistene for å overleve, forteller informantene. Redusert turisme har derimot en negativ indirekte virkning fordi det gir mindre arbeid til befolkningen. Informantene påpeker at majoriteten av menneskene lever av turismen, og en nedgang ville vært svært dårlig. Funnene tyder derfor på at økende turisme til området vil gi flere fordeler enn ulemper. Turisme er en viktig politisk faktor for colmadoene, fordi reiselivet er avhengig av å samarbeide med myndighetene for å kunne fortsette å vokse. Myndighetene kan ha andre prioritering, og reiselivet må forholde seg til eventuelle lover og regler som kan både hindre

og støtte reiselivet (Jacobsen, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvalshaugen og Wennes, 2012). For eksempel så har myndighetene vedtatt svært høye skatter på den eneste flyplassen på nordkysten av øya, som bidrar til at flybillettene dit er svært dyre. Dette medfører at turistene prioriterer å reise til de andre flyplasser på øya. Nordkysten mister turister som følge av dette.

Turisme er også en miljø faktor, fordi denne næringen er helt avhengig av klimaet, og er svært sårbar til endringer som kan føre til mindre turister, som igjen vil resultere i mindre arbeid (Johnson et al, 2017).

Supermarkeder er et resultat av den økende turismen til området. Supermarkedene er store og har et mye bedre utvalg enn colmadoene, og i tillegg viser funnene at de også har lavere priser. Til tross for lavere priser, mener colmado eierne at de har sine kunder og at de derfor ikke blir påvirket av supermarkedene på en negativ måte. Av og til reiser lokalbefolkningen til supermarkedene om tilbudene er gode, men forteller at de handler i colmadoen hver dag. Distansen supermarkedene har til nabolaget, faller i fordel hos colmadoene fordi den er nærheten, mens man må ha transport for å komme seg til supermarkedet.

Denne distanse fordelten kan de miste i fremtiden om det skulle komme et supermarked nærmere nabolaget. Informantene trekker frem at ingen vil betale mer hos colmadoene om de kan få samme vare billigere hos supermarkedet. «*Hvis det kommer en større butikk hit, og de selger sukker til 20 peso per libra (450g) og colmadoen til 30 per libra (450g). Da vil ikke menneskene fortsette å komme til colmadoene*» (C10). Supermarked kan derfor utgjøre en trussel i fremtiden, men de vil også være sårbare til endringer i reiselivet. Så lenge ikke turismen er veldig økende i området, så vil det heller ikke komme flere supermarkeder i nærheten. Dette er også en viktig politisk faktor for colmadoene, fordi de er avhengig av myndighetene for å drive (Jacobsen, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017; Kvalshaugen og Wennes, 2012).

Det er flere faktorer som kan påvirke colmadoen i fremtiden, og flere av de kan fremstå som trusler. Prisene kan bli et problem om de stiger mer siden det er en stor del av befolkningen som er fattige. I tillegg stiger prisene mer enn inntektsnivået i landet, og dette er og kan bli et enda større problem. Hvis prisene blir dyrere, er dette et problem både for colmadoen og

lokalbefolkningen. Turisme påvirker colmadoen positivt, men det en nedgang i turisme vil kunne påvirke colmadoen negativt (Jacobsen, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017; Kvålshaugen og Wennes, 2012). Det er flest utfordringer knyttet til politiske faktorer, og disse er igjen styrt av myndighetene. Dette tyder derfor på at i fremtiden er det myndighetene som vil utgjøre det største trusselbildet (Johnson et al, 2017). Colmadoen fungerer som en fundamental institusjon for lokalbefolkningen, både for overlevelse men også for det sosiale.

### 5.3.1 Svar på forskningsspørsmål tre

Forhold utenfor colmadoen fremstår som stabile fordi colmadoene ikke konkurrere med hverandre, men fordeler markedet mellom seg. Colmadoene vil stå sterkere sammen i fremtiden siden de samarbeider og ikke konkurrerer. Omgivelsene har påvirket og hjulpet colmadoen ved å gi den ressurser den er avhengige av. Colmadoen har en legitim plass i nabolaget fordi den møter forventninger fra befolkningen, forsyner de med mat og et sosialt samlingssted. Colmadoen vil kunne møte på flere utfordringer i fremtiden, hvor myndighetene vil utgjøre det største trusselbildet.

## 6 Konklusjon

Målet med denne masteroppgaven var å forklare og redegjøre for omgivelsenes påvirkningskraft på et lokalt næringsliv -og nabolag. Oppgaven har tatt sikte på å besvare følgende problemstilling som ble presentert innledningsvis: «*Hvordan har omgivelsene og turismen påvirket lokalt næringsliv i et fattig nabolag i den Dominikanske republikk?*».

I dette kapittelet vil jeg løfte frem forskningsspørsmålene og konklusjoner som ble drøftet i kapittel 4, for og til slutt kunne gi et svar på problemstillingen som ligger til grunn. Deretter vil masteroppgavens begrensninger bli presentert, før det til slutt blir lagt vekt på oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner.

### 6.2 Oppsummering og svar på problemstilling

Det er flere faktorer som har vært med på å forme dagens colmado. Det er ikke bare lærdom om hvordan colmadoen drives best som har vært viktig, men også ressursgrunnlaget.

Ressursgrunnlaget og lærdom kan vise seg å gjøre colmadoen sterkere for ytre press og endringer. Fra diskusjonen vet vi følgende:

Kultur og tradisjoner har spilt en stor betydning for hvordan menneskene driver virksomhet, ved at de har fått tidlig kunnskap om hvordan colmadoen drives best og hvordan man best tilpasser seg påvirkning fra omgivelsene. Lav toleranse for usikkerhet og risiko, hverdagsforståelse, høy toleranse for maktavstand og kollektivism er andre faktorer som har bidratt til å forme informantenes tanke -og beslutningsmønster. Press fra omgivelsene har ført til at colmado næringen har vært gjennom nødvendige, reaktive og inkrementelle endringer som har bidratt til at colmadoene har forbedret seg. Colmadoene måtte endre seg om de ønsket å overleve. Uten disse endringene ville colmadoene vært helt annerledes i dag.

Eierforholdet til colmadoen utgjør colmadoens viktigste egenskap fordi den har direkte innvirkning på colmadoens vekst -og utviklingspotensial. Ressursen gir også gode konkurransefortrinn fordi det ikke er mulig å kjøpe en lik ressurs plassert på samme sted, med lik tilgjengelighet til kundene. Dette er med på å gi økt økonomisk verdi.

Kundebehandling kan hindre kundene i å gå til en annen aktør, noe som gjør dette til en verdifull, personlig og fundamental ressurs godt beskyttet innad i bedriften. Slakteri og

levering er to verdifulle ressurser, som også er med på å gi økt kunde verdi. Disse ressursene kan bidra til at colmadoen står sterkere i endrede omgivelser.

Forhold utenfor colmadoen fremstår som stabile fordi colmadoene ikke konkurrerer med hverandre, men fordeler markedet mellom seg. Colmadoene vil stå sterkere sammen i fremtiden siden de samarbeider og ikke konkurrerer. Omgivelsene har påvirket og hjulpet colmadoen ved å gi den ressurser den er avhengige av. Colmadoen har en legitim plass i nabolaget fordi den møter forventninger fra befolkningen, forsyner de med mat og er et sosialt samlingssted. Colmadoen vil kunne møte på flere utfordringer i fremtiden, hvor myndighetene vil utgjøre det største trusselbildet.

Kultur og tradisjoner står sterkt hos informantene, og disse forholdene har tydelig vært med på å forme colmadoen slik den fremstår i dag. Hovedfunnene peker på at det er familietradisjoner, organisasjonskultur, lav toleranse for usikkerhet, aksept av ujevn maktbalanse og en kollektiv ånd som er de faktorene som preger informantene og deres hverdag. Flere av disse faktorene får støtte i teoriens beskrivelser, og spesielt familietradisjoner som kan sammenlignes med en sterkt organisasjonskultur (Northouse, 2018; Schein, 1978). Disse tradisjonene har bidratt til en videreformidling av kunnskap og erfaringer om hvordan colmadoen best kan drives, og hvordan den bør tilpasse seg etter påvirkning fra omgivelsene (Hofstede, 2001; Hofstede, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Northouse, 2018; Schein, 1978).

Det er ingen tvil om at endringene som colmadoene har vært igjennom har hatt stor betydning for den colmadoen vi ser i dag. Colmadoene har gjennomgått endringer knyttet til modernisering, flere produkter, større colmadoer og flere kunder. Nødvendige, reaktive og inkrementelle endringer som har gjort colmadoen til en bedre og mer moderne bedrift. Disse endringene er et resultat av utvikling i samfunnet (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvålshaugen og Wennes, 2013). Det er derfor enkelt å argumentere for at hadde ikke samfunnet endret seg så hadde ikke colmadoene endret seg heller. Selv om endringene er preget av å ha vært uplanlagte, så var de nødvendige. De skjedde i en hastighet som gjorde til at colmadoene både hadde tid til å tilpasse seg og lære underveis i prosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017; Kvålshaugen og Wennes, 2013).

Det er tydelig at disse holdningene informantene har til tradisjoner, kultur og endringene som har skjedd i colmadoen har formet colmadoen til å bli slik den er i dag. Fraværet av familietradisjoner, holdninger til kultur og endringer ville ha medført at colmadoen hadde sett helt annerledes ut. Bare fraværet av familietradisjoner kunne ha påvirket colmadoen i en helt annet retning enn slik den er i dag. Disse faktorene viser hvor tilpasningsdyktig colmadoen er.

Bakgrunnen som colmadoene har fra tidlig lærdom, kunnskaper og tradisjoner kan også ha bidratt til det ressursgrunnlaget colmadoen har. Hvis colmadoen har gått i arv i familien, har dette vært med på å styrke ressursgrunnlaget siden eierforholdet eller eiendom får god støtte i teoriens beskrivelser for å være en god og konkurransedyktig ressurs (Barney, 1991;Kvålshaugen og Wennes, 2012). På bakgrunn av at ressursen er helt nødvendig for å kunne drive forretning og den gir økt lønnsomhet, blir den ansett som colmadoens viktigste ressurs.

Tradisjoner og organisasjonskulturen kan også ha lært informantene hva som er viktig i colmadoen og hvilke ressurser som er viktig å satse på for å drive colmadoen fremover. Av ressursgrunnlaget er det helt klart kundebehandling som er den sterkeste ressursen etter eierforholdet, fordi kundebehandling er helt nødvendig for colmadoene om de ønsker å holde på kundene sine. Kunder går ofte dit de blir behandlet bra, og siden de har veldig mange å velge imellom i nærheten, gjør til at kundebehandling er desto mer viktig. Hvis det er kundebehandling som hindrer kundene i å gå et annet sted, kan dette blir sett på som en ressurs på samme linje som eierforholdet fordi dette er en nødvendighet for å drive (Barney, 1991;Johnson et al, 2017;Kvålshaugen og Wennes, 2012). Colmadoen trenger kunder, og for å holde på kundene er det viktig med god kundebehandling. Produkter er også viktig fordi det livnærer lokalbefolkningen, og selv om produkter ikke er på siden til teoriens forklaringer, så er det fortsatt viktig for colmadoen for å kunne drive videre. Slakteri, selvbetjening og levering er viktige ressurser fordi de er sjeldne og de bringer flere kunder til colmadoen (Barney, 1991;Johnson et al, 2017;Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Ressursgrunnlaget sammen med kulturelle holdninger, tradisjoner og en sterk organisasjonskultur viser hvor sterk eller svak bedriften er, og dette blir spesielt viktig i dynamiske omgivelser. Ressursene til bedriften kan ha vært med på å avgjøre hvor vanskelig

eller enkelt det var for colmadoen å gjennomføre endringer. Kan de støtte seg på solide og sterke ressurser går en slik tilpasningsprosess enklere.

Det er vanskelig å gi et svar på hvordan omgivelsene har påvirket og endret en næring ved kun å se på det som har skjedd, uten å se på hvorfor det har skjedd, hva som har bidratt til at de har klart seg og hva som vil utgjøre de største truslene i fremtiden. Kulturen, tradisjonene, lærdommen, endringene og ressursgrunnlaget til colmadoen er alle fundamentale faktorer som vil ha innvirkning på fremtiden. Dette kan sies å utgjøre grunnlaget som gjør bedriften sterkere i møte med utfordringer og påvirkning fra omgivelsene.

En bedrift som ikke trenger å tenke på konkurranse har en stor fordel, da dette kan utgjøre en stor bekymring og trussel. Siden colmadoene er opptatt av å hjelpe hverandre og lokalbefolkningen, vil gjøre til at de står sterkere mot eventuelle utfordringer eller endringer. Fraværet av konkurranse får absolutt ingen støtte i teorien, da dette er noe som blir sett på som svært uvanlig (Hatch, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvålshaugen og Wennes, 2010). Colmado eierne har derimot fått dette til å fungere, og dette kan være en av de faktorene som avgjør deres overlevelsessevne.

Det er ingen tvil om at colmadoen betyr mye for lokalbefolkningen, både i form av overlevelse og det sosiale. Det at colmadoen og lokalbefolkningen er preget av en slik sosial og kulturell dynamikk gjør til at colmadoen står sterkt i samfunnet som en legitim bedrift, hvor disse to også er gjensidig avhengig av hverandre for å overleve (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kvålshaugen og Wennes, 2012). Dette betyr at colmadoene er avhengig av at lokalbefolkningen kommer til dem for å kjøpe produkter og varer for å kunne drifte i fremtiden. Som det fremkommer er lokalbefolkningen avhengig av å ha colmadoen i nabolaget for overlevelse fordi livene deres ville ha blitt svært vanskelige hvis colmadoen plutselig forsvant. En stor andel av befolkningen er fattig, og for disse fungerer colmadoen som en nødvendig løsning.

Myndighetene vil utgjøre det største trusselbildet for colmadoen fremover, noe som ikke er så overraskende. Det er myndighetene som bestemmer det meste som skjer i omgivelsene på denne lille øya. Turisme kan bidra til flere arbeidsplasser, og som et resultat av dette få et bedre liv. Men som mange andre næringer er denne også avhengig av støtte fra myndighetene

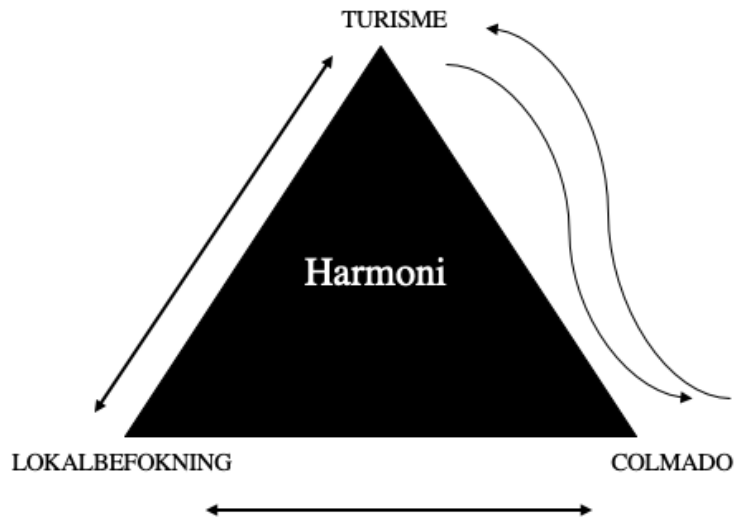
for å fortsette å kunne vokse. Myndighetene kontrollerer også fremveksten av supermarkeder, korrupsjon, avgifter, skatter, økte priser og inntekten i landet. Dette er alle faktorer som enten kan påvirke colmadoen positivt eller negativt (Hatch, 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Johnson et al, 2017; Kvalshaugen og Wennes, 2012).

Det er tydelig at det er mange faktorer som har påvirket colmadoen dit den er i dag. Det at den består av et sterkt ressursgrunnlag og at det er flere faktorer i omgivelsene som påvirker og kan påvirke colmadoen i fremtiden. Kultur og tradisjoner vil fortsette å virke inn på colmado eierne og hvordan de driver colmadoen. Tradisjoner er noe som følger familien, og holdningene til kulturen er noe som følger med oppveksten, skolegangen, familie og bedriften. Det virker derfor som at dette vil fortsette å ha en positiv innvirkning på colmadoen, og kan hjelpe colmado eierne når de står ovenfor nye utfordringer og endringer i omgivelsene. Colmadoen kan også støtte seg på sterke og solide ressurser som vil hjelpe de med å holde på kundene sine i tøffere tider. Det er myndighetene i landet som kommer til å avgjøre hvor bra eller dårlig colmadoen vil bli.

Konklusjonen på problemstillingen er at omgivelsene har påvirket colmado næringen på en stor, men nødvendig måte. Utviklingen i samfunnet har bidratt til at colmadoene har blitt en mer moderne og forbedret utgave av de colmadoene som fantes tidligere. De har blitt større, har flere produkter og kunder. Colmadoene når også ut til hele nabolaget fordi det har blitt mange av dem de siste årene. De økte prisene blir sett på som en negativ effekt av endringene, og kan by på problemer i fremtiden om de fortsetter å stige, da majoriteten av befolkningen er fattige. Turismen påvirker colmadoen indirekte, både positivt og negativ, avhengig av om den øker, er stabil eller blir redusert. Turismen gir arbeidsplasser til befolkningen, som bruker pengene sine i colmadoen.

Turismen, colmadoen og lokalbefolkningen lever i det som vi kan kalle et 3-delt avhengighetsforhold til hverandre: økt turisme gir flere arbeidsplasser som bidrar til at menneskene har penger til å bruke i colmadoen. Colmadoen påvirker turismen indirekte ved at den livnærer og forsyner lokalbefolkningen med nødvendigheter og næring, slik at de har overskudd til å arbeide for turisme næringen. På bakgrunn av dette velger jeg å illustrerer dette avhengighetsforholdet i følgende figur.





Figur 7 3-delt avhengighetsforhold mellom turisme, lokalbefolkning og colmado

Figuren viser det 3-delte avhengighetsforholdet mellom lokalbefolkning, turisme og colmado. Toveis pilen viser direkte gjensidig påvirkning, mens de bøyde enveis pilene viser en indirekte påvirkning. Når disse tre påvirker hverandre på denne måten, oppnås det harmoni.

Det interessante er at turismens påvirkning av colmadoen og lokalbefolkningen har flere fordeler enn ulemper. Dette står i sterk kontrast til informasjon gitt i innledningen om turisme i fattige land, ikke når ut til befolkningen og at de ikke får tatt del i de positive ringvirkningene som turismen fører med seg. Derfor kan man hevde at det finnes unntak, og at dette nabolaget er et.

## 6.2 Begrensninger ved min oppgave

Den største begrensningen er oppgavens omfang, da denne masteroppgaven er skrevet innenfor en ramme på 30 studiepoeng som har lagt føringer for hvor omfattende den kunne være i forhold til datainnsamling og antall informanter. Utvalget til denne oppgava er basert på 20 intervjuer, hvor det var 11 dybdeintervjuer og 9 fokusintervjuer og to observasjonsmuligheter. Dette utvalget legger føringer for hvor generaliserende funnene er for andre enheter. Det at oppgaven inkluderer en hovedaktør, colmado eieren, har gjort til at jeg har kunnet gått dypere inn i forskningen. Det kunne vært hensiktsmessig å innhente informasjon fra flere colmadoer, eller flere nabolag. Oppgaven er geografisk begrenset til et nabolag, og vil derfor kunne gi andre resultater dersom den gjennomføres på andre steder i landet eller i andre land.

### 6.3 Praktiske implikasjoner

Masteroppgavens praktiske implikasjoner vil først fremst være deltakerne i studien. For å kunne utvikle og tilpasse seg omgivelser, vil det kunne være fordelaktig for informantene å kjenne til funnene i denne oppgava. Spesielt når det kommer til eventuelle fremtidige trusler og hva som vil være drivkreftene bak dette. Det vil kunne bidra til at de blir mer oppmerksomme og kunne ta forhåndsregler.

Oppgaven vil også kunne påvirke mennesker som er helt nye i colmado næringen, og som ikke har andre å lære av. Oppgaven vil kunne vise og lære dem om hva som er viktig, mindre viktig og hvilke utfordringer colmadoen kan stå ovenfor i fremtiden. Det er viktig at man reflekterer og utvikler en egen forståelse av omgivelsene sin påvirkningskraft, da denne lærdommen vil komme godt med senere.

Det kan også være nyttig for colmado eierne å vite at deres manglende interesse for konkurranse kan være en av faktorene som gjør til at de står stødig i nabolaget. Eierne vil også kunne ha nytte av å se hvor viktig colmadoene er i nabolaget, og hvis de ikke er forsiktige kan de fort miste sin legitime plass. Det kunne vært en fordel å vise de, at de har et gjensidig avhengighetsforhold til lokalbefolkningen for overlevelse.

### 6.4 Teoretiske implikasjoner

Funnene i denne oppgava kan danne et grunnlag for at forskning i større grad bør se på hvilke økonomiske konsekvenser et fattig nabolag opplever som følge av dynamiske omgivelser og økt eller redusert turisme. Funnene viser også at endringsteoriene ikke er tilstrekkelige når det kommer til endringer som er en reaksjon på en hendelse, eller en tilpasningsprosess etter at noe har skjedd. Strategi, Organisasjons og ledelsesteorier tar alle utgangspunkt i at endringer bør være planlagte og strategiske. Alle endringer som skjer er ikke planlagte, selv om dette er det beste for en bedrift. Det er derfor nødvendig med noe mer oppmerksomhet rettet mot uplanlagte endringer og tilpasninger, da disse endringene kan være like viktige.

Funnene viser også at det er en manglende vilje hos colmadoene til å konkurrerer, og at de heller vil sameksistere og dele markedet mellom seg. Funnene viser at de nærmeste omgivelsene, hvor colmadoene befinner seg, er preget av stabilitet og lite usikkerhet. Teorien mener at alle forhold utenfor bedriften på en eller annen måte bidrar til usikkerhet (Hatch,

2011; Jacobsen og Thorsvik, 2010; Kvalshaugen og Wennes, 2012). På bakgrunn av dette bør det inkluderes i slik teori at konkurranse kan være fraværende eller redusert i enkelte markeder. Siden dette er tilfellet i denne casen, er det stor sannsynlighet for at dette skjer andre steder også.

Underveis i oppgaven har det dukket opp andre interessante problemstillinger, men på grunn av omfanget av oppgava, har det ikke vært mulig å inkludere disse. Likevel, er det viktig å kunne gi noen andre muligheten til å gå i dybden. En mulig vinkling, siden oppgaven kun er gjennomført på et begrenset område, så kunne en videre forskning se på om trekkene gjentar seg i hele landet, eller om det bare begrenser seg til et geografisk område.

En annen vinkling kunne ha tatt for seg mer relasjonsbygging hos colmadoene. Hvordan de bygger og utvikler relasjoner med andre colmadoer, andre aktører de er avhengige av og lokalbefolkning.

## Litteraturliste

- Arnold, J., & Randall, R., (with Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Hams, D., & Axtell, C). (2016). Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace, 6. Edition. Harlow: Pearson Education Limited
- Ashley, C., Goodwin, H. & McNabb, D. (2005). Making Tourism count for the Local Economy in the Dominican Republic: Ideas for good practice. Pro-poor Tourism & Travel Foundation. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/1945.pdf>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Marketing*(17/1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 9(4), 49-61.  
<http://www.jstor.org/stable/4165288>
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J. og Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Chandler, A.D. (1963). *Strategy and Structure\_ Chapters of the History of American Enterprise*. Cambridge: MIT Press
- Denzin, N.K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 2. Utgave. New York: McGraw-Hill
- Drucker, F.P. (1994). The theory of business. *Harvard Business Review*, September-October issue, pp. 95-110
- Duffy, L. N., Stone, G., Chancellor, H. C., & Kline, C. S. (2016). Tourism development in the Dominican Republic: An examination of the economic impact to coastal households. *Tourism and Hospitality Research*, 16(1), 35–49.  
<https://doi.org/10.1177/1467358415613118>
- Fawcett, E. (2016). Challenges for Sustainable Growth through Tourism in the Dominican Republic. *Research and Ideas Series Sustainable Development*.  
[https://www.drfellowsprogram.org/reports/challenges-sustainable-tourism\\_eng.pdf](https://www.drfellowsprogram.org/reports/challenges-sustainable-tourism_eng.pdf)
- Gottschalk, P. (2003). *Ledelse av intellektuell kapital: Kunnskapskapital gjennom ressursbasert strategi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hatch, M. J. (2011). *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1339-46.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Macnaghten, P. & Myers, G. (2007). Focus Groups. Kap. 4 i Seale, C. et al. (Eds). *Qualitative research practice* (Concise paperback ed.). London: Sage.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership*. Eighth edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2009). *Organisasjonsendring og endringsledelse*, Bergen: Fagbokforlaget
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes., Duncan, A., & Regnér, P.(2017). *Exploring Strategy*. 11th edition. UK: Pearson Education Limited
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Kvålshaugen, R., & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede. Dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Leòn, Y.M. (2007). The Impact of Tourism on Rural Livelihoods in the Dominican Republic's Coastal Areas. *Journal of Development Studies*, Vol. 43(2), 340-359. <https://www.researchgate.net/publication/24084139> [The impact of tourism on rural livelihoods in the Dominican Republic's coastal areas](https://www.researchgate.net/publication/24084139)
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: 1. Concept, method and reality in social sciences; social equilibria and social change. *Human Relations* (21), pp. 5-41.
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?* Bergen: Fagbokforlaget
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3. Utgave. Thousand Oaks, California: Sage Publication
- Roessingh, C. & Duijnhoven, H. (2005). Small Entrepreneurs and Shifting Identities: The case of Tourism in Puerto Plata (Northern Dominican Republic). *Journal of Tourism and Cultural Change*, Vol. 2(3), 185-2002. <http://dx.doi.org/10.1080/14766820508668663>

- Roos G., Von Krogh G., Roos J. & Fernstrøm, L. (2007). Strategi – en innføring, 4. Utgave 2005. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. (1987). Organisasjonskultur og ledelse. Oslo: Mercuri Media Forlag
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tjora, A. H. (2017). Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3.ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- World Tourism Organization UNWTO (2018). Why tourism? Tilgjengelig fra: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism> (Hentet: 10. januar 2019)
- Yin, R. (2014). Case study research: *Design and methods* (5th ed.). Los Angeles, California: SAGE.

## Vedlegg 1: Intervjuguide til eiere/drivere av colmadoer

### Innledning

1. Hvor bor du? Hvor lenge har du arbeidet her? Hvor lenge gikk du på skole?
2. Hva gjør du på arbeidet en helt vanlig dag?
3. Det finnes veldig mange colmadoer. Hva betyr colmado for deg?

### Endringer og organisasjonsendringer

1. Hvordan har colmadoen endret seg de siste 10-15 årene?
  - Hvis JA; på hvilken måte? (Planlagte/uplanlagte)
  - Hvordan vil du beskrive endringene? (Store/små)
  - Tok endringene lang tid, eller skjedde det raskt?
2. Hva tenker du når jeg sier, for eksempel, Janets, Super Pola, Playero?
3. Har økt turisme og disse kjedene hatt betydning for deg/colmadoen?
  - Hvis JA; på hvilken måte? (Positivt/negativt)

### Endringsprosess

1. Hvordan vil du beskrive utviklingen av colmado?
2. Har denne utviklingen vært bra eller dårlig?

### Ressursbasert teori og VRIO attributter

1. Hva er det viktigste med colmadoen?
2. Er denne colmadoen annerledes enn andre colmadoer? På hvilken måte?
3. Hva er spesielt med denne colmadoen?
4. Hvordan og når ble denne colmadoen startet?
  - Eier du colmadoen?
  - Leier du?
  - Hvor fikk dere huset fra?
  - Hva tjener dere mest på?
  - Hvor mange arbeider her? Og hvem er de?
5. Ser du på de andre colmadoene i nabolaget som konkurrenter?

### Omgivelser

#### Tekniske omgivelser

1. Hvordan skaffer du tilgang på varer, ansatte, penger?
2. Spør kundene ofte etter varer du ikke har?

#### Institusjonelle omgivelser

1. Hvilken betydning har colmadoen i nabolaget?
2. Er colmadoen tilpasset lokalbefolkningen?
  - Hva forventer kundene av en colmado?

### Omgivelser på makronivå

1. Hvilke utfordringer tror du colmadoen står ovenfor?
  - Hva kan true colmadoens eksistens?
2. Tror du colmadoene vil overleve og fortsette inn i all fremtid?

### Kultur

#### Organisasjonskultur

1. Har colmadoen tradisjoner som preger måten dere arbeider på?

#### Nasjonal kultur

1. Opplever du hverdagen din som trygg?
  - Er du villig til å ta risiko og raske beslutninger?
2. Hvordan oppfatter du de som har mer penger, makt, status?
  - Hva syntes du om dette?
3. Hvem består din nærmeste familie av?
4. Deler du og din kone ansvar i colmadoen?
5. Jeg får ett inntrykk av at dominikanere generelt fokuserer på og er opptatt av nåtid, gjelder dette for deg?

#### Avslutning

1. Er det noe mer du ønsker å tilføye?



## Vedlegg 2: Intervjuguide til lokalbefolkningen

### Fokuspunkter til småintervjuer med kundene og lokalbefolkningen

1. Hva betyr colmadoen for deg?
2. Hvor ofte handler du på colmadoen?
  - Hva handler du stort sett?
3. Handler du andre steder enn colmadoen?
4. Hva betyr colmadoen for nabolaget?
5. Vil du si colmadoene har endret seg de siste 10-15 årene? Hvordan?
6. Er colmadoene stort sett like, eller er noen bedre enn andre?
7. Tror du colmadoen alltid vil være en del av nabolaget?

## Vedlegg 3: Samtykke

Informasjonen nedenfor symboliserer den muntlig informasjonen som ble gitt deltakerne. Det er enkel og hverdagslig, slik at alle skulle forstå hensikten på prosjektet. Informasjon og forespørsel om deltakelse ble gitt muntlig, på bakgrunn av kulturen og at det er svært mange mennesker som ikke kan lese så godt.

### Skisse av muntlig informasjon til eiere/drivere av colmadoer

Hei, mitt navn er Kristine og jeg vil gjerne stille deg noen spørsmål i forbindelse med en oppgave jeg skriver ved universitetet jeg studerer i Norge, NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven er slutten på min utdanning. Oppgaven handler colmadoer og hvordan disse har endret og utviklet i takt med omgivelsene. Jeg syntes colmadoer er interessante, og de har eksistert lenge og er en del av den dominikanske kulturen. Jeg ønsker derfor å se om det er noen forbindelse mellom økt turisme og endring av colmadoene, og i den forbindelse ønsker jeg å intervju deg.

Intervjuene vil bli foretatt av en lydopptaker slik at jeg kan skrive ned hva du sier etter intervjuet når jeg er alene. Etter jeg har gjort dette, vil opptakene bli slettet.

Oppgaven vil ikke oppgi navn eller hvem du er, du vil være anonym. Etter prosjektets slutt 23. mai vil all informasjon bli slettet. Det er kun jeg som vil ha tilgang til opplysningene du gir meg. Du kan når som helst velge å trekke tilbake opplysningene du har gitt, uten å oppgå grunn. Etter intervjuene har blitt transkribert har du rett til innsyn, retting, sletting og eventuelt kopi av materialet, om dette er ønskelig, før oppgaven blir levert.

Er dette noe du ønsker å bidra med?

Jeg ønsker også å foreta en observasjon her, hvor jeg ser hvor mange kunder som er innom i en periode og hva de vanligvis kjøper.

Det vil ikke bli logget navn eller informasjon som avslører hvem personene er. Vil kun se på hva de kjøper og hvor mange som er innom en colmado.

Kan jeg gjøre en slik observasjon her?

## Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt muntlig informasjon om studien, og er villig til å delta med informasjon til forskningen.

---

(Signert av deltaker, dato)

### Kontaktinformasjon til intervjuer

Kristine Svingen  
+1 xxx xxx xxxx

Dette skjemaet blir gitt til deltakerne i begynnelsen av intervjuet for underskrift, etter å ha gitt de muntlig informasjon. Se informasjon over. Det blir gitt to kopier, en til meg og en til deltakeren. Dette skjemaet inneholder også min kontaktinformasjon om de ønsker å kontakte meg i etterkant.

## Vedlegg 4: Oversikt over respondenter

Intervjunummer	Informanter	Colmado	Lokalbefolkning
1	C1	Colmado eier 1	
2	C2	Colmado eier 2	
3	C3	Colmado eier 3	
4	C4	Colmado eier 4	
5	C5	Colmado eier 5	
6	C6	Colmado eier 6	
7	C7	Colmado eier 7	
8	C8	Colmado eier 8	
9	C9	Colmado eier 9	
10	C10	Colmado eier 10	
11	C11	Colmado eier 11	
1	P1		Person 1
2	P2		Person 2
3	P3		Person 3
4	P4		Person 4
5	P5		Person 5
6	P6		Person 6
7	P7		Person 7
8	P8		Person 8
9	P9		Person 9

