

Torhild Nygård
Rebekka Ch. A. Bakkene

Når ikke Covid-19 pandemien slår oss, kan ingen

Hva karakteriserer små og mellomstore bedrifter i kulturbransjen, og hvordan påvirker dette mulighetene deres for å håndtere en krise?

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Hilde Fjellvær

Mai 2021

Torhild Nygård
Rebekka Ch. A. Bakkene

Når ikke Covid-19 pandemien slår oss, kan ingen

Hva karakteriserer små og mellomstore bedrifter i kulturbransjen, og hvordan påvirker dette mulighetene deres for å håndtere en krise?

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Hilde Fjellvær
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

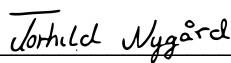
Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet i forbindelse med avslutningen på en toårig mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NTNU i Trondheim. Avhandlingen er skrevet våren 2021, og utgjør 30 studiepoeng innen hovedprofilene økonomistyring og strategi, organisasjon og ledelse.

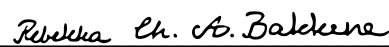
I forbindelse med dette forskningsprosjektet studerte vi hvilke karakteristika små og mellomstore bedrifter (SMB) i kulturbransjen Trondheim og omegn har, og hva dette har gjort med mulighetene deres for å håndtere en krise. Pandemien har ført med seg ulike utfordringer for vår oppgave da mange aktører i næringslivet har vært opptatt av å håndtere pandemien i seg selv. Likevel har våre informanter vært svært samarbeidsvillige og tatt utfordringen med digitale intervjuer på strak arm. Vi vil følgelig rette en stor takk til informantene som har tatt seg tid til å bli intervjuet, og delt tanker og erfaringer rundt deres virksomheter, og utfordringer de har stått ovenfor grunnet Covid-19 pandemien.

Arbeidet med avhandlingen har vært både spennende og lærerikt, og til tider utfordrende. Til tross for ulike arbeidsmetoder og studieretninger, har samarbeidet fungert svært godt. Vi takker hverandre for et flott og lærerikt samarbeid. Dette har gitt oss verdifull erfaring for tverrfaglig arbeid i fremtiden. Til slutt vil vi takke vår veileder, Hilde Fjellvær, ved NTNU Handelshøyskolen. Hun har gjort seg tilgjengelig når vi har hatt behov for veiledning, i tillegg til å være støttende og kommet med gode innspill gjennom dette semesteret.

Trondheim, 27. mai 2021



Torhild Nygård



Rebekka Ch. A. Bakkene

Sammendrag

I mars 2020 bestemte regjeringen at Norge skulle stenges ned grunnet Covid-19 viruset. For å belyse pandemiens påvirkning hos SMBer, har vi studert kulturbransjen i Trondheim og omegn. Som følge av nedstengingen, har dette vært en av de bransjene som har vært hardest rammet.

Vi har utarbeidet følgende problemstilling:

“Hva karakteriserer SMBer i kulturbransjen, og hvordan påvirker dette mulighetene deres for å håndtere en krise?”

Vi har gjennomført en kvalitativ oppgave med individuelle semistrukturerte intervjuer. Dette for å studere hvilke faktorer som gjør SMBer i kulturbransjen utholdende og konkurransedyktig under krise. Studiet er utført under Covid-19 pandemien, og kan være sneversynt grunnet en overveldende situasjon hos respondentene. Vi har drøftet problemstillingen i lys av to teoretiske perspektiver; dynamiske kapabiliteter og forretningsmodeller. Hensikten er å belyse om SMBer i kulturbransjen har noen særegne karakteristika som påvirker hvordan de praktiserer business.

Funnene viser at det er ulike karakteristika hos aktørene i denne bransjen som skiller de ut fra andre i næringslivet. Disse egenskapene blir ansett som personlige dynamiske kapabiliteter, og bidrar til at aktørene i bransjen er bedre rustet til å håndtere pandemien. Disse opptrer som egenskaper som gir dem fortrinn i en krisesituasjon. I innføringsprosessen, finner vi også ut at aktørene er gjensidig avhengige av hverandre for å levere et fullverdig produkt. Samarbeid og nettverk er derfor kritiske faktorer for at virksomhetene i bransjen kan levere ønsket resultat til sine kunder. Det kommer videre frem at de har et stort fokus på omdømmet sitt da det har stor påvirkningskraft for både hvilke aktører de innhenter ressurser fra, samt etterspørselen fra kunder. Til slutt viser funn at de har noe manglende forståelse for styringssystemer; mer spesifikt forretningsmodeller. Likevel ser vi at aktørene er noe forretningsbevisste, da de fokuserer på flere elementer som inngår i en forretningsmodell for å opprettholde sin verdiskapning.

Abstract

In March 2020, the Norwegian government decided to shut down the country, due to the Covid-19 virus. The cultural sector has been hit hard by the pandemic, and along with the challenging environment for small and medium sized enterprises (SME) this thesis seeks to explain the following research question.

“What characteristics do SMEs in the cultural sector have, and what effect does this have on their ability to handle crises?”

This thesis uses a qualitative method and we have done eight personal interviews with seven different businesses. The dissertation intends to address the characteristics of SMEs in the cultural sector and how they contribute to competitive advantage and value creation. This study was conducted during the Covid-19 pandemic, and may be narrow-minded due to an overwhelming situation. We have discussed the issue in the light of two theoretical perspectives; dynamic capabilities and business models.

Based on the theoretical frameworks and the interviews, the thesis has found several characteristics that we consider personal dynamic capabilities. The personal dynamic capabilities have been found to lead to the development of organizational dynamic capabilities, and establishes companies competitive advantage and value creation. This initiates good standing in a crisis. We also find that the businesses are mutually dependent on each other to deliver a full-fledged product. Therefore, cooperation and an established network are critical factors in order to deliver desired results. Due to the importance of cooperation and network, reputation is very important to the SMEs in the cultural sector. This is due to their dependency on other businesses and their value proposition dependent on customers. Lastly, we find that SME in the cultural sector have greater business knowledge than generally thought, and a lack of business conceptual understanding. The overall impression is that the cultural sector acts on intuition and base their business on this.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
Figurer og tabeller	VI
1. Innledning.....	1
<i>1.1 Bakgrunn og formål</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning.....</i>	<i>3</i>
<i>1.3 Oppgavens videre struktur</i>	<i>3</i>
2. Teori.....	4
<i>2.1 Små og mellomstore bedrifter</i>	<i>4</i>
2.1.1 Utfordringer og muligheter i SMB	5
<i>2.2 Forretningsmodell.....</i>	<i>6</i>
2.2.1 Forretningsmodell som et verktøy	8
<i>2.3 Dynamiske kapabiliteter.....</i>	<i>10</i>
2.3.1 Ressursbasert perspektiv.....	11
2.3.2 Dynamiske kapabiliteter	12
2.3.3 Ulike typer av Dynamiske kapabiliteter	14
<i>2.4 Forretningsmodeller i dynamiske kapabiliteters rammeverk.....</i>	<i>16</i>
<i>2.5 Oppsummering og anvendelse av teori</i>	<i>19</i>
3. Metode.....	20
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	20
3.2 Forskningsdesign	
.....	21
3.2.1 Forskningsprosess.....	22
3.2 Datainnsamling.....	24
3.2.1 Utvalg og rekruttering av informanter	24
3.2.2 Individuelt Intervju.....	25
3.2.3 Utvikling av Intervjuguide.....	26
3.2.4 Analyse av data.....	27
3.3 Evaluering av datamaterialet og etiske vurderinger.....	28
3.3.1 Reliabilitet	29

3.3.2 Validitet	29
3.3.3 Generaliserbarhet	30
3.3.4 Etske vurderinger i forskningen	31
3.4 Oppsummering	32
4. Avhandlingens kontekst	33
5. Empiri	34
5.1 Søken etter fellesskap	35
5.1.2 Karakteristika på individnivå	35
5.1.3 Karakteristika på organisasjonsnivå	40
5.2 Forståelse av forretningsmodell	46
5.3 Oppsummering av empiriske funn	52
6. Analyse og diskusjon	53
6.1 Hvilke karakteristika er særegne for SMBer i kulturbransjen?	54
6.2 Bruker SMBer i kulturbransjen styringsverktøy?	61
7. Konklusjon	67
7.2 Implikasjoner	69
7.3 Oppgavens begrensning og forslag til videre forskning	69
8. Litteraturliste	71
9. Vedlegg	78
9.1 Intervjuguide	78
9.2 Samtykkeskjema og informasjonsskriv	80

Figurer og tabeller

Figur 1: Osterwalder og Pigneurs (2010) Business Model Canvas	7
Figur 2: Madsen (2007) dynamiske kapabiliteters rammeverk	15
Figur 3: Forskningsprosess	23
Figur 4: Sammenhengene mellom funn i SMBer i kulturbransjen.....	52
Figur 5: Illustrasjon av funn 1	60
Tabell 1: Oversikt over antall virksomheter i 2021 basert på størrelse	5
Tabell 2: Oversikt over intervjuer.....	25

1. Innledning

I denne oppgaven har vi tatt for oss hva som karakteriserer små og mellomstore bedrifter (SMB) i kulturbransjen, og hvordan dette forbereder dem til å håndtere en krisesituasjon. Dette vil vi gjøre ved å sette lys på to teoretiske rammeverk; forretningsmodeller og dynamiske kapabiliteter.

1.1 Bakgrunn og formål

Covid-19 pandemien er en global krise som oppstod i Kina i november 2019, og har siden da spredd seg til resten av verden. Den 12. mars 2020 ble det innført nasjonale tiltak for å stoppe smittespredningen i Norge. Dette førte til perioder med nedstengninger av samfunnet, anbefalinger om å holde 1-2 meter avstand fra andre og store begrensninger for antall personer som kan være samlet på ett sted. De strenge tiltakene resulterte i en kraftig nedgang av etterspørsel, og periodevis forbud av tjenester som krever fysisk tilstedeværelse; som for eksempel festivaler, idrettsarrangement, konferanser og andre større sammenkomster (Grunfeld, Westberg, Guldvik, Stokke, Halvorsen, Booth, Gaustad og Gran, 2020).

De nasjonale tiltakene har hatt store konsekvenser for kulturbransjen, der noen av tiltakene mot spredning av viruset har vært å innføre forbud mot arrangementer med mer enn 500 deltakere. Det har også vært forbud mot inn- og utreiser av Norge for personer uten fast bostedsadresse, som særlig går utover muligheten for å arrangere konserter og festivaler. Disse tiltakene har endret seg i løpet av året, hvor det har vært strengere tiltak og gjenåpninger om hverandre. Kulturbransjen tjener også en del av sine inntekter ved servering, slik at tiltak som skjenkestopp har vært med på å redusere omsetningen. En medlemsundersøkelse, utført av Menon Economics og BI Centre of Creative Industries, viste at 65% av kulturbedriftene var stengt i perioden april til mai. Imidlertid rapporterte bedriftene som fortsatt var i drift, store inntektsfrfall, der 4% rapporterte om 90% nedgang, og 15% rapporterte med minst 70% nedgang i inntekter (Grunfeld et al, 2020).

Grunnet utfordringene kulturbransjen har vært gjennom siden pandemien oppstod, var et spørsmål som lå til grunn for valg av tema og problemstilling for oppgaven derfor å se på hva som er typiske trekk hos SMBer i kulturbransjen. Det var også interessant å se hvordan deres karakteristika har bidratt til å håndtere en krisesituasjon.

Videre vil vi definere små og mellomstore bedrifter da dette er relevant for oppgaven. Vi bruker NHO sin definisjon av SMBer, som er virksomheter med under 100 ansatte (Nho.no, 2021). På grunn av mangel på ressurser er SMBer imidlertid mye mer sårbare for nasjonale kriser enn andre virksomheter (Barron, Hulten & Hudson, 2012; Mayr, Mitters & Aichmayr, 2016). I tidligere studier har spesielt virksomheters dynamiske evne blitt funnet å være nøkkelen til håndtere krisesituasjoner (Lin & Wu, 2014; Linnenluecke, 2017). Til tross for dette, er det uklart hvordan SMBer kan utnytte sine dynamiske kapabiliteter i kriser (Guo, Yang, Huang & Guo, 2020). Vi finner det derfor interessant å se på hva som er spesielt med SMBer i kulturbransjen, da de til tross for store utfordringer viser å ha klart seg godt.

Det er ikke noe nytt at virksomheter blir utsatt for endring i omgivelsene, som hovedsakelig er på grunn av nasjonal og internasjonal konkurranse, globalisering og utvikling. I skiftende markeder er innovasjon en kjent kilde til konkurransefortrinn. Dersom man ikke følger endringer som skjer kan det ha en negativ konsekvens for virksomheter. Litteraturen om dynamiske kapabiliteter adresserer nettopp dette problemet, og redegjør hvordan virksomheter kan utvikle ferdigheter og kompetanse. Dette gjør dem i stand til å håndtere et dynamisk marked, eller til og med influere markedet. Rammeverket om dynamiske kapabiliteter prøver å gi svar på hvordan ledelsen kan orkestre og bygge rutiner og kapabiliteter, som hjelper virksomheten til å opprettholde et varig konkurransefortrinn (Teece, 2007). I tillegg viser litteraturen om forretningsmodeller at man må utvikle modeller for å finne nye måter å møte endringer på. Fornye og kontinuerlig utvikle forretningsmodeller er også sett på som en kilde til konkurransefortrinn (Zott & Amit, 2010). Ved hjelp av flere artikler fra blant annet Teece, vil oppgavens teoretiske bidrag bygge videre på begrepet forretningsmodell og dynamiske kapabiliteter i sammenheng med Covid-19 situasjonen for SMBer.

Formålet med denne avhandlingen er derfor å undersøke om SMBer i kulturbransjen bruker styringsverktøy, og hvilke dynamiske kapabiliteter de innehar for å takle en krise som Covid-19 pandemien. Kulturbransjen er en unik bransje som har vært lite forsket på tidligere. Avhandlingen vil derfor bidra til kunnskap om viktige sider ved SMBer i kulturbransjen, deres virkemåter og kapabiliteter, hvordan de møter endringsbehov de står ovenfor og opprettholdelse av verdiskapning.

1.2 Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning

Med utgangspunkt i bakgrunn og formål av SMBer i kultursektoren i Trondheim og omegn og hvordan de har håndtert Covid-19 pandemien, søker vi å besvare følgende problemstilling:

“Hva karakteriserer SMBer i kulturbransjen, og hvordan påvirker dette mulighetene deres for å håndtere en krise?”

Vi har av flere grunner valg å supplere problemstillingen med to forskningsspørsmål. Mens problemstillingen er på overordnet nivå, er forskningsspørsmålene tettere på SMBer i kulturbransjens praksis og operasjonaliserer på mange måter problemstillingen. Dette vil gjøre datamaterialet mer håndterbart. Forskningsspørsmålene har også en funksjon å skape forbindelse mellom problemstilling og empiri. For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, har vi intervjuet åtte ledere i SMBer i kulturbransjen.

Problemstillingen konkretiserer to forskningsspørsmål:

1. *Hvilke personlige dynamiske kapabiliteter har SMBer i kulturbransjen, og hvordan skaper dette fortrinn i en krisesituasjon?*
2. *Hvilken forståelse har SMBer i kulturbransjen for å drive business, og hva fokuserer de på for å opprettholde sin verdiskapning under Covid-19 pandemien?*

For å svare på problemstillingen har vi avgrenset vårt kvalitative studie på følgende måte; vi har valgt å fokusere på små og mellomstore bedrifter, da disse står overfor andre utfordringer enn større virksomheter. I tillegg valgte vi å rette problemstillingen mot en bransje, kulturbransjen, da de har vært hardt rammet av pandemien, samt avgrenset det geografiske området til Trondheim og omegn.

1.3 Oppgavens videre struktur

Denne avhandlingen er bygd opp av syv overordnede kapitler. Det første kapittelet er innledning, hvor tema, kontekst og problemstilling presenteres. I kapittel to legger vi frem det teoretiske grunnlaget for vår masteravhandling, der vi legger vekt på forretningsmodeller og dynamiske kapabiliteter. I det tredje kapittelet vurderer vi oppgavens vitenskapelige

utgangspunkt og metodiske valg. Videre vil kapittel fire presentere avhandlingens kontekst, der kulturbransjen generelt og Covid-19 pandemien blir presentert. Kapittel fem presenterer hovedfunnene vi har kommet frem til ved bruk av semistrukturerte intervjuer. Dette vil i kapittel seks bli drøftet opp mot teorien fra kapittel to, samt empirien i kapittel fem. Til slutt vil vi i kapittel syv legge frem våre funn i en konklusjon, legge frem implikasjoner med oppgaven, og komme med forslag til videre forskning.

2. Teori

Ved gjennomføring av denne oppgaven ønsker vi å svare på ulike spørsmål om hvordan SMBer i kulturbransjen har håndtert Covid-19 pandemien. Vi starter med å definere SMBer og hvilke utfordringer og muligheter de står overfor. Videre skal vi ta for oss ulike teorier hvor vi starter med å se på rammeverket om forretningsmodeller. Vi undersøker hvordan bedriftene bruker styringsverktøy til å imøtekomme uventede utfordringer, og hvilke endringer som er blitt gjennomført for å legge til rette for store omstillinger. Vi vil derfor ta utgangspunkt i en tradisjonell forretningsmodell, og se hvordan denne har endret seg i takt med omgivelsene. Vi vil forklare ulike byggeklosser som er lagt til grunn i en generell forretningsmodell, og se på hvilke av disse det er blitt lagt vekt på av SMBer i kulturbransjen. Videre skal vi se på dynamiske kapabiliteter da det kan være med på å forklare evnen bedriftene har til å imøtekomme endringer, og i tillegg hvordan dynamiske kapabiliteter kan hjelpe bedriftene gjennom store omstillinger. Vi har valgt å sitere forfatterne på språket publikasjonene er gitt ut på for å unngå personlige tolkninger.

2.1 Små og mellomstore bedrifter

Vi starter teorikapittelet med å redegjøre for SMBer, da det er disse vi skal fokusere på i denne oppgaven. NHO definerer SMBer som virksomheter med under 100 ansatte, og det er dette vi tar utgangspunkt i denne oppgaven (NHO, 2021). Vi har valgt å rette oppmerksomheten mot SMBer, da det basert på NHO sine tall er tydelig at de spiller en viktig rolle i det norske samfunn og næringsliv. I følge Statistisk Sentralbyrås virksomheter, foretak og regnskapsliste, er det per dags dato 99.5% som er SMBer av alle virksomheter i Norge (SSB, 2021). I tillegg ser vi hvor viktig det er at et lokalsamfunn kommer med tilbud for å skape et sosialt samhold

hos befolkningen. Vi ønsker derfor å rette oppmerksomhet mot kulturbransjen for å vise hva de faktisk tilbyr slik at vi som innbyggere i Trondheim og omegn får dekket våre kulturelle behov.

Antall virksomheter etter størrelse	2021		Endring i %
	Antall virksomheter	Prosent	2020-2021
Alle størrelsegrupper	606 642	100	2,7
Ingen ansatte	405 065	66,8	4,4
1-4 ansatte	101 117	16,7	0,8
5-9 ansatte	40 632	6,7	-1,9
10-19 ansatte	29 472	4,9	-1,9
20-49 ansatte	20 580	3,4	-2,3
50-99 ansatte	6 245	1	-1,4
100-249 ansatte	2 714	0,4	-4,1
250+ ansatte	817	0,1	-3,3

*Tabell 1: Oversikt over antall virksomheter i 2021 basert på størrelse
(SSB, 2021)*

2.1.1 utfordringer og muligheter i SMB

Videre anser vi det som relevant for oppgaven å se på ulike utfordringer og muligheter for SMBer, da det kan være med på å forklare hvordan de møter endringer slik som de gjør. Tidligere forskning viser til at SMBer har lettere for å omstille seg og være mer dynamiske, og bidrar derfor til økt forståelse på dynamikken i næringslivet (Madsen 2007). Dette skaper muligheter for SMBer, som større bedrifter ikke klarer å fange opp da de bruker lenger tid på å omstille seg i forhold til markedet grunnet organisering og byråkrati. Madsen (2007) har forsket på hvordan SMBer holder økonomien i gang, da det er de som representerer en god del eksperimentering og innovasjon. Dette blant annet fordi det er færre involverte i bedriften. SMBer vil ofte ha atferdsmessige fordeler som større bedrifter ikke har (Hewitt-Dundas, 2006). Eksempler på dette kan være fleksibilitet, effektivitet, entreprenørdynamikk, samt nærhet til markedet. Større virksomheter vil derimot ha fordeler knyttet til finansielle og teknologiske ressurser, og storskalafordeler. Disse storskalafordelene kan ta form av teknologi og læring, men kan også føre til stordriftsulempen. De mindre virksomhetene utnytter fleksibiliteten i form

av produksjon og organisering, og som fører til raskere og mindre smertefulle endringer. De kan lettere svare på endringer i markedet, kostnader og teknologi (Madsen 2007). Derimot vil SMBer har større ressursbegrensninger og mindre struktur. Dette kan føre til begrensninger som gjør det vanskelig å utnytte markedsmuligheter. Kapasiteten er betydelig mindre i SMBer, i form av bemanning og lederens kapasitet, som fører til at produkt, marked og prosessutvikling blir nedprioritert (Hewitt-Dundas, 2006). Dette skyldes at lederen ofte er involvert i den administrative delen av virksomheten. I tillegg vil en leders erfaring, utdanning og kunnskap være avgjørende for engasjement for utvikling og innføring av nye rutiner og prosesser. Dette kan skape utfordringer for SMBer i forbindelse med at lederen ofte må bistå i andre deler av organisasjonen.

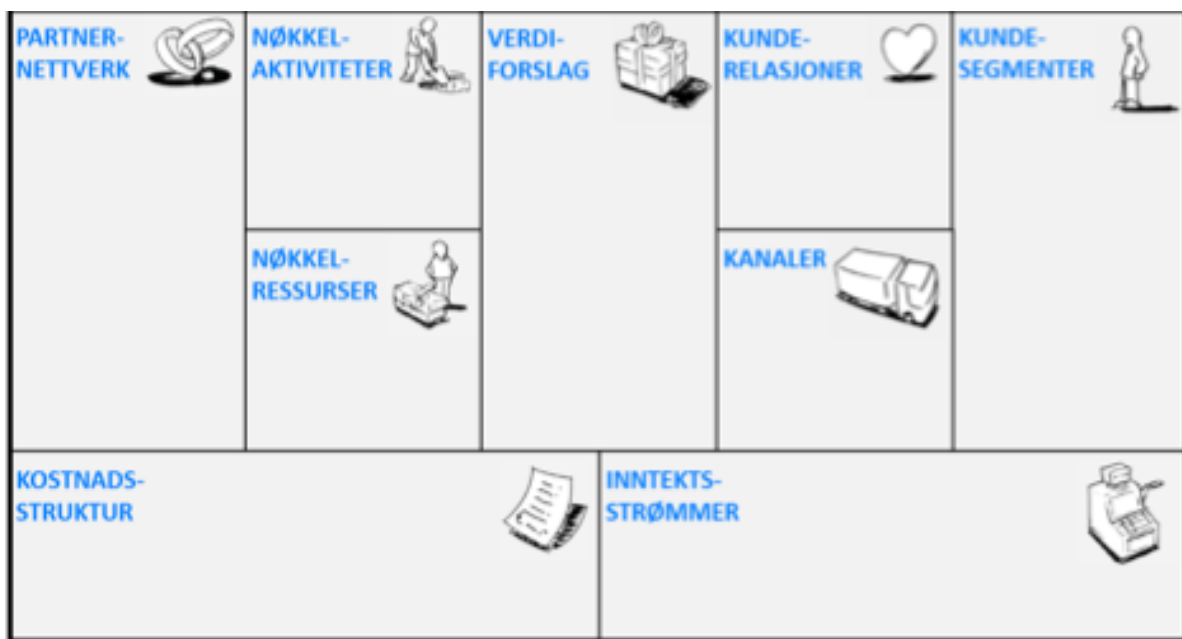
2.2 Forretningsmodell

Videre i teorikapittelet vil vi ta for oss begrepet forretningsmodell. Dette er viktig for å forklare hvordan bedrifter leverer og skaper verdi til kunder gjennom å fokusere på elementer som er avgjørende for virksomheter i et konkurransedyktig marked (Teece, 2010., Zott, Amit & Massa, 2011). Vi anser det derfor som hensiktsmessig å se på litteratur innenfor forretningsmodeller når vi undersøker karakteristika i kulturbransjen, og hvordan de har håndtert Covid-19 pandemien. Dette er et hjelpemiddel som belyser kritiske punkter for å få en bedre oversikt over hvor bedriftene må gjøre endringer for å opprettholde verdiskapningen.

Litteraturen hevder at forretningsmodeller må bli diskutert ut fra utgangspunkt og bakgrunn til bedriften, som vil si at det ikke er en homogen definisjon som gjelder for alle (Teece, 2010., Schafer, Smith & Linder, 2005., Villinger & Jung, 2015). I denne oppgaven går vi ut i fra Osterwalder og Pigneur (2010) sin definisjon av forretningsmodeller; "*A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value*" (s. 14). I tillegg til å skape, levere og kapre verdi, hevder Zott og Amit (2001) at verdiskaping skjer gjennom å utforske nye forretningsmuligheter. Det ligger sentralt at forretningsmodeller handler om verdiskapelse, enten det er snakk om verdi for kunden, økonomisk verdi eller verdi i form av konkurransefortrinn. Til tross for slike svingninger i definisjon, har det blitt forvaltet en måte å bruke og forstå forretningsmodeller i praksis (Osterwalder & Pigneur, 2010; Richardson, 2008). Osterwalder og Pigneur (2010) har utarbeidet en modell som ser på virksomhetens produkter, tjenester og profitt, og hvordan dette skaper og leverer verdi.

Modellen hjelper virksomheter til å uttrykke forretningslogikken bak deres firma ved å se på hvordan forskjellige elementer fungerer sammen, og hvordan firmaet er bygget opp. Modellen er allment kjent som “Business Model Canvas” og blir brukt for å visualisere, evaluere og forklare forretningsmodeller, samt se på potensielle forbedringer og endringer.

Denne modellen viser hvilke kritiske faktorer som bør være med i en forretningsmodell. Her vil det være viktig å påpeke at de ulike elementene må passe sammen, men hvor stort fokus hver av de har, vil være individuelt fra virksomhet til virksomhet ut i fra hva de vil vektlegge mest.



Figur 1: Osterwalder og Pigneurs (2010) Business Model Canvas

Vi skal videre forklare hva de ni byggeklossene i forretningsmodellen består av for å få en dypere forståelse av hva de ulike elementene innebærer. *Partnernettverk* handler om å bevisstgjøre andre nøkkelpartnere, som er essensielle for drift, og bidrar til totalverdi i organisasjonen. Neste element, *Nøkkelaktiviteter*, er de viktigste aktivitetene til en fungerende og optimal forretningsplan. Nøkkelaktivitetene fungerer som forretningsprosesser, og er ulike prosesser innen for eksempel utvikling, service og leveranse. Denne delen tar for seg hvilke nøkkelaktiviteter som krever verdiforslag, distribusjonskanaler, relasjon til kundene og inntektsstrømmene. Videre er byggeklossen som omhandler *nøkkelressurser* det som tar for seg de viktigste ressursene til en forretningsmodell. Disse kan være blant annet fysiske, menneskelige, finansielle eller intellektuelle, og kan eies eller leies av bedriften, eller kjøpes

av nøkkelpartnere. Modellen har også med et *verdiforslag* som et sentralt punkt, da dette beskriver hva organisasjonen tilbyr av verdi til kunden gjennom tjenester og produkter. Verdiskapingen skal fokusere på kundesegmentet, ved for eksempel å belyse hvilke problemer virksomheten ønsker å løse for kundene sine for å tilfredsstillere deres behov. Neste punkt er *kunderelasjoner*, som handler om hvilke forhold man har til kundene sine. Det er varierende for ulike virksomheter hvor tett kontakt man skal ha eller om det for eksempel er mer ønskelig for begge parter med selvbetjening. For å levere verdi må en virksomhet skape egne *kanaler* som egner seg best for å nå ut og få kommunisert med sine kunder. Det vil være viktig for virksomheter å tenke gjennom hvordan de kommuniserer med kundene sine slik at de klarer å formidle det de leverer, samt at kunden får innblikk i hva virksomhetens verdiforslag er. Virksomheter er avhengige av kunder for å overleve i markedet, noe som gjør *kundesegment* til et viktig element i modellen. Det handler om å stadfeste hvem man ønsker å nå, for eksempel en gruppe mennesker eller organisasjoner. Ved å avklare hvem som er målgruppen, vil det være lettere å produsere passende produkter eller tjenester for å oppnå mest lønnsomhet. Ved å definere hvem man ønsker å skape verdi for, får man en bedre forståelse for hvordan man skal designe forretningsmodellen videre. Til slutt kommer punktene *kostnadsstruktur*, som gir oversikt over kostnader virksomheten står overfor, samt en dypere forståelse av hvilke ressurser eller aktiviteter som koster mest, mens *inntektsstrømmer* settes opp for å gi en oversikt over hvor inntektene kommer fra. Disse klossene skal fremheve verdien av det virksomheten leverer (Osterwalder & Pigneur, 2010; Richardson, 2008; Bekås, Sunde, Bjerkan & Nordtømme, 2014).

2.2.1 Forretningsmodell som et verktøy

Ahokangas og Myllykoski (2014) påpeker at forretningsmodeller er et verktøy for å kartlegge organisasjonens ytelse og prestasjon. Den visualiserer og realiserer ønsket strategi, og guider organisasjonen mot konkurransefortrinn. Dette er med på å øke organisasjonens verdi (Teece, 2010; Ahokangas & Myllykoski, 2014; Frost & Sullivan, 2016). En må skille mellom å etablere en forretningsmodell og det å gjøre endringer til en allerede eksisterende (Ahokangas & Myllykoski, 2014). Det er vesentlige forskjeller mellom en oppstartsbedrift og en organisasjon som trenger å gjøre endringer basert på omgivelsene. Det er derfor essensielt å erkjenne forretningsmodeller som noe mer enn en mal for nyetablerte bedrifter. I henhold til dette poengterer Osterwalder og Pigneur (2010) at forretningsmodeller er viktige for å kunne forstå

og analysere bedriften, og hvordan en foretar strategiske valg. Ut fra Ahokangas og Myllykoskis (2014) uttalelser, kan en påstå at utarbeidelse av nye forretningsmodeller skjer grunnet endringer i omgivelsene. Ved å ha evnen til å gjøre skifter innad i organisasjonen kan man øke konkurransefortrinn, og i den sammenheng identifisere muligheter i markedet.

De fleste virksomheter finner det vanskelig å få til endringer, og ikke minst forstå når det er nødvendig. Det grunner i at det er svært komplekst for virksomheter å stadfeste dagens situasjon, analysere og komme frem til muligheter som eksisterer (Jansen, Steenbakkens & Jågers, 2007; Osterwalder & Pigneur, 2010). Det er helt essensielt for virksomheter å se egen forretningsmodell, samt forstå hvordan nye modeller kan se ut, og hvordan de kan implementeres for å være i stand til å imøtekomme utfordringer og barrierer fra eksterne omgivelser (Saebi, Helland og Gramstad, 2017). For å starte denne prosessen, vil det å ta fatt på og analysere forretningsmodellen man har, være et steg i riktig retning. (Jansen et al, 2007; Zott & Amit, 2010; Frost & Sullivan, 2016; Linz, Muller-Stewens & Zimmermann, 2017; Saebi et al, 2017; Tewes et al, 2018). Det handler om å analysere og undersøke de kritiske elementene i forretningsmodellen, samt omgivelsene rundt. Osterwalder & Pigneur (2010) konstaterer følgende:

“Established organizations start with existing business models. Ideally, mapping and assessing your current business model should be done in separate workshops involving people throughout the organization, at the same time ideas and opinions for new business models are being collected. This will provide multiple perspectives on the strengths and weaknesses of your business model, and provide the first ideas for new models” (Osterwalder & Pigneur, 2010, s 253).

Sitatet over forklarer prosessen mot endring av en forretningsmodell. Osterwalder og Pigneur (2010) mener man kan bruke analysen av modellen til å stadfeste hva som må endres for å få mest mulig utbytte av de ulike ressursene, og hjelpe bedrifter å se hva som mangler i en forretningsmodell for å levere og skape verdi til kunder.

2.3 Dynamiske kapabiliteter

Videre i denne oppgaven ønsker vi å introdusere dynamiske kapabiliteter, da det kan forklare SMBer sin evne til å kontinuerlig fornye seg og møte endringer i skiftende omgivelser. (Teece, Gary, & Shuen, 1997). Dette kan være med på å forklare hvordan man tar utgangspunkt i bestemte type ressurser og kapabiliteter som kan hjelpe SMBer i kulturbransjen gjennom store endringer som Covid-19 pandemien. Dynamiske kapabiliteter og det ressursbaserte synet fokuserer på interne ressurser, og hvordan dette fører til konkurransefortrinn i markedet (Teece, 2007; Barney, 1991). Teece et al (1997) hevder at for å skape konkurransefortrinn må bedriften ha særegne organisatoriske prosesser, utviklingsmuligheter mot integrering, og utarbeide ekstern og intern kompetanse. Winter (2003) og Zollo og Winter (2002) mener at det er sentralt å forstå hva som bidrar til endring. De er opptatt av at dynamiske kapabiliteter er aktiviteter som generer operative prosesser og rutiner. Hvilke type dynamiske kapabiliteter en virksomheten har behov for, er avhengig av blant annet bransje, størrelse, konkurransesituasjon og omgivelser. Hvis en har bred kunnskap om slike forhold innad i bedriften, fører dette til økt endringsevne (Teece, 2007).

Dynamiske kapabiliteter blir beskrevet på ulike måter. Likevel er det noen fellesnevner som går igjen i definisjonene. Disse er evner, kapasitet, prosesser og ruiner (Barreto, 2010; Teece et al, 2007; Madsen, 2007). Felles for de fleste definisjonene er fokuset på endring en sentral del av dynamiske kapabiliteter. Det kommer også frem ulike utsagn om entreprenørielt perspektiv, som handler om å skape verdi gjennom utnyttning av muligheter eller oppdagelser (Teece, 2007). Madsen (2007) definerer dynamiske kapabiliteter på følgende måte:

“Dynamiske kapabiliteter er lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte forutsatt og ansett formåltjening av bedriftens hovedbeslutningstaker(e)” (s. 56).

Definisjonen til Madsen (2007) er grunnlaget i denne oppgaven, da hans rammeverk tar utgangspunkt og sammenfatter flere sentrale forfatteres teorier og går dypere inn på ulike

kapabiliteter som gjør det mulig for oss i denne oppgaven å konkretisere og kategorisere dynamiske kapabiliteter.

2.3.1 Ressursbasert perspektiv

Det vil være hensiktsmessig for oppgaven å forklare forskjellen mellom en ressurs og en kapabilitet. En ressurs er “noe som kan utnyttes økonomisk eller som er til nytte på annen måte” (NAOB, 2021). En kapabilitet viser til en dugelighet eller dyktighet (NAOB, 2021). Ved å se på definisjonene opp mot hverandre ser vi at en ressurs kan være en kapabilitet, men ikke motsatt. Det vil med andre ord si at en kapabilitet som ikke er til nytte, ikke regnes som en ressurs. I motsetning til dette kan nytte være en dugelighet, og begrepet kapabilitet kan regnes som en verdi for virksomheten. I dynamiske omgivelser kan derfor en kapabilitet tre frem som en ressurs, og da vil kapabiliteten ha en form for verdi (Klette, 2019). Barney (1991) ser på kapabiliteter som en kapasitet til å benytte ressurser de eier eller kontrollerer for å få et ønsket resultat. For at kapabiliteter skal være en kilde til konkurransefortrinn, nevner flere forskere at de må være sjeldne, vanskelige å imitere, verdifulle og vanskelige å bytte ut (Barney, 1991; Teece et al., 1997; Teece, 2007)

Det ressursbaserte perspektivet ser på en bedrift som bestående av en samling av ressursklynger, og at tilgangen på kapabiliteter og ressurser vil avgjøre muligheten den enkelte bedriften har for å vokse. Dette perspektivet fokuserer på konkurransefortrinn gjennom spesifikke ressurser fremfor markedsposisjon. Virksomhetens konkurransefortrinn er egenartet og vanskelig å imitere. Teece et al (1997) referere til Learned, Christensen, Andrew og Guth (1969) som konstaterer;

“The capability of an organization is its demonstrated and potential ability to accomplish against the opposition of circumstance or competition, whatever it sets out to do. Every organization has actual and potential strengths and weaknesses; it is important to try to determine what they are and to distinguish one from the other” (Teece et al, 1997, s.513).

Virksomhetene er dermed ikke bare en funksjon av mulighetene den står overfor, men det avhenger også av hvilke ressurser organisasjonen kan samle inn. Ressurser blir betraktet som

en viktig kilde til konkurransefortrinn av den grunn at bedriften har implementert en strategi ved å utnytte de interne styrkene gjennom sine ressurser (Barney, 1991). Fokuset ligger på å maksimere verdien gjennom å dele og utnytte hverandres verdifulle ressurser. Denne vinklingen har gitt virksomheter en ny dimensjon, da virksomheter inngår samarbeid av to grunner. Den første grunnen er at virksomheter går inn i samarbeid hvis de befinner seg i en sårbar strategisk posisjon og har behov for ressurser fra andre aktører. Den andre grunnen, er at de går inn i samarbeid for å dra nytte av sine eiendeler (Knoben & Oerlemans, 2006). Oppsummert kan en si at det ressursbaserte perspektivet er fundamentet for å danne samarbeid, ved at virksomheter prøver å skape verdier gjennom relasjoner ved å utnytte og kombinere de ressursene de allerede besitter med komplementære ressurser (Teece et al., 1997). Ved opparbeidelse av nettverk eller allianser kan SMBer få tilgang til kompetanse, kredibilitet, kapital og muligheten til å videreutvikle nettverket sitt. Nettverk kan da regnes som en dynamisk ressursanskaffende kapabilitet. Det kan også bedrives kunnskapsutvikling, omdømmebygging, innhenting av ytterligere ressurser og det kan bygges nære bånd (Madsen, 2007).

Dynamisk ressursbasert perspektiv dreier seg om hvordan ledelsen og virksomheten i seg selv tilpasser seg endring (Eisenhard & Maritn, 2000; Teece et al., 1997). Det ressursbaserte perspektivet er sett på som statisk da det ikke forklarer fortrinn ved endring i omgivelsene. Dette leder til utarbeidelse av dynamiske kapabiliteter som er et nyere perspektiv. Dynamiske kapabiliteter fokuserer på ressurs sammensetning, men også en ny dimensjon som går ut på hvordan bedrifter møter endring i omgivelsene (Teece et al., 1997). I tillegg hevder Teece et al. (1997) at virksomheter kan oppnå fortrinn ved utvikling av humane ressurser som eksempelvis kunnskap. Det vil for eksempel si at SMBer som er ressursfattig, innhenter og får tilgang til ressurser og kapabiliteter gjennom eksterne parter. Ressurs- og kapabilitets anskaffelser finner sted som et resultat av en relasjon til en ekstern aktør utenfor organisasjonen (Madsen, 2007; Barreto, 2010).

2.3.2 Dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter har vært et aktuelt teoretisk perspektiv å fokusere på de siste årene, da markedet i større grad er preget av hyppig endring. Det ressursbaserte perspektivet fokuserer på utvikling av ressurser og kapabiliteter, men forklarer ikke hvordan de skal fornyes eller møte endringer i omgivelsene. Dynamiske kapabiliteter tar det ressursbaserte perspektivet til nye

høyder, og belyser evnen til å endre ressursbasen gjennom innhenting av eksterne ressurser og bruker dette som en kilde til konkurransefortrinn (Eisenhardt og Martin, 2000).

Teece (2007) beskriver dynamiske kapabiliteter som en kilde til innovasjon, og ikke bare en oppfinnelse. Dette vil si at virksomheter har evnen til å gjøre noe nytt, men også hente ut kommersiell verdi. Dette kan være i form av nye kunder eller samarbeidspartnere. Det er sentralt at virksomheter utvikler dynamiske kapabiliteter ut fra dynamikken i markedet de opererer i (Eisenhardt & Martin, 2000). Dette står i motsetning til det ressursbaserte perspektivet da det ser på tilgang til egne ressurser (Barney, 1991), mens dynamiske kapabiliteter ser på endringene som skjer og responsen deretter (Teece et al. 1997). Dynamiske kapabiliteter spiller en viktig rolle i et turbulent miljø. I et turbulent og usikkert miljø vil virksomheter være i fare for å lide hvis de holder seg til faste rutiner. Et slikt lukket system innad i bedriften, vil føre til vanskeligheter med å prøve ut nye rutiner. Virksomheter må derfor etablere nye rutiner for å tilpasse seg et miljø i endring. Økende åpenhet kan være en god måte å etablere dynamiske evner på, og tidligere forskning viser at dette kan være en effektiv måte for å takle kriser (Moaht, Mortara og Minshapp, 2018).

Rindova og Taylor (2002) og Wiczorek & Mitrega (2017) hevder at dynamiske kapabiliteter dreier seg om utvikling av ledelsekapabiliteter i virksomheten. Ledelsekapabiliteter kan blant annet innebære kompetanse, løsningsorienterte kapabiliteter og samhandling. Motivasjonen til ledelsen er å utvikle virksomheten og ta den til et nytt nivå. Videre beskriver Rindova og Taylor (2002) at utvikling av kompetanse er utvikling av dynamiske kapabiliteter. En måte som SMBer kan få tilgang til mer kunnskap på, er gjennom samarbeid med andre aktører i bransjen (Madsen, 2007). Dette kan være for eksempel utvikling av markedsforståelse og kundeforståelse for å bedre møte kunder i markedet. Dette er egenskaper hos ledelsen som bidrar til at enkeltindivider kan utvikle dynamiske kapabiliteter som skaper konkurransefortrinn (Wiczorek & Mitrega, 2017).

Ved at kapabiliteter skal bli sett på som en kilde til konkurransefortrinn, må de være distinkte (Teece et al., 1997). Det vil med andre ord si at kapabilitetene er vanskelige å imitere eller å få tak i, for eksempel en merkevare eller omdømme til en virksomhet. Det er viktig å være klar over at konkurransefortrinn ikke er evigvarende, spesielt i bransjer som preges av kontinuerlig omstilling (Barreto, 2010). Kulturbransjen er preget av samfunnet og trender, og vil være et

eksempel på en slik bransje. Dynamiske kapabiliteter er derfor en metode for å søke etter midlertidig konkurransefortrinn.

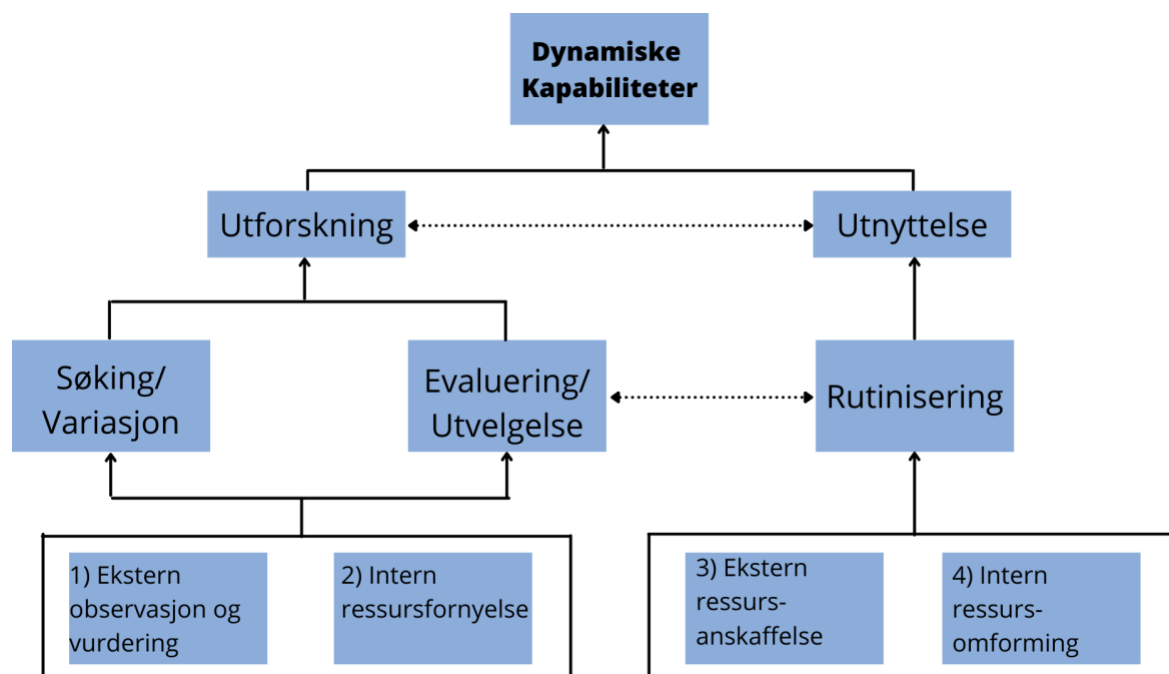
2.3.3 Ulike typer av Dynamiske kapabiliteter

Det har vært utviklet ulike typer rammeverk av dynamiske kapabiliteter. Som eksempel omtaler Teece (2007) dynamiske kapabiliteter i sammenheng med blant annet tjenesteorganisasjoner. Dette rammeverket fokuserer på ledelsesmessige og organisatoriske rutiner som danner grunnlag for dynamiske kapabiliteter. Rammeverket er en utvidelse av Teece et al. (1997), som inneholder rekonfigurasjons kapabiliteten (reconfiguring), i tillegg til kapabiliteter for å utnytte muligheter og trusler (sensing), samt kapabiliteter for utvelgelse og iverksette nye tiltak (seizing). Dynamiske kapabiliteter dreier seg om å utnytte virksomhetens kapabiliteter, altså utnytte tilpasningsevnen i et dynamisk marked. Dette gjøres ved å balansere opposisjonell aktivitet med innovasjon og utnytte de eksisterende ressursene en virksomhet har, simultant med søk etter nye muligheter (March, 1991; Sfirsis & Moenaert, 2010). Dette kan i følge Makadok (2001) og Teece et al. (1997) ikke kjøpes, men enten læres eller utvikles i virksomheten selv.

Som nevnt tidligere i dette delkapittelet har vi valgt å ta utgangspunkt i Madsen (2007) sitt rammeverk, av den grunn at han konseptualiserer og sammenfatter ulike teoretiske bidrag. Madsen (2007) deler dynamiske kapabiliteter inn i fire hovedtyper; ekstern observasjon og vurdering, intern ressursfornyelse, ekstern ressurs anskaffelse og intern ressursforming. Vi ser i denne oppgaven på hvilke særegne kapabiliteter SMBer i kultursektoren har, og hvordan de skaper fortrinn under en krise. Vi ser derfor, blant annet, nærmere på hvordan virksomhetene benytter seg av andre aktører i bransjen. Dette fører til utvikling av ekstern ressursanskaffende kapabiliteter, som gir økt ressursbase for de SMBene i kulturbransjen.

Madsens (2007) sitt rammeverk deler dynamiske kapabiliteter inn i tre nivåer. Det første nivået er basert på Teece's (2007) forskning på dynamiske kapabiliteter, og går ut på utforskning og utnyttelse av muligheter i markedet. Teece (2007) identifiserer også dynamiske kapabiliteter inn i tre ulike nivåer/dimensjoner; "*sensing, seizing and transformational/reconfiguring activities*" (s 1344). Sensing i betydning av å lete og oppfatte, seizing; å kultivere og produsere og reconfiguring som handler om å avpasse og justere. De to første dimensjonene er spesifikt rettet mot et innovativt og entreprenørielt perspektiv. Grunnlaget for oppgaven omhandler hva

som karakteriserer SMBer i kulturbransjen, og hva det gjør med mulighetene deres for å håndtere en krise. Dette ser vi i lys av blant annet dynamiske kapabiliteter, da vi er interessert i å undersøke om SMBer i kulturbransjen har dynamiske kapabiliteter som skaper fortrinn i krisesituasjoner. Vi ser det derfor naturlig å legge vekt på kapabiliteten ekstern ressursanskaffelse, da forskning viser at SMBer har ressursbegrensninger (Madsen, 2007). Ekstern ressursanskaffelse vil si dynamiske kapabiliteter en bedrift skaffer seg gjennom kontakter og koblinger til eksterne aktører (Madsen, 2007). Vi forstår kapabiliteter som måter materielle og immaterielle ressurser eller ferdigheter en bedrift har, og som setter bedrifter i stand til å utvikle, produsere og markedsføre et produkt og/eller tjeneste (Gomes-Casseres 1997; Teece et al., 1997). Dette kan for eksempel være evnen til å fornye egen ressursbase gjennom eksterne aktører i bransjen. Modellen under viser at dynamiske kapabiliteter varierer fra utforskning og utnyttelse. Den viser også hvordan SMBer får mulighet til å utvikle dynamiske kapabiliteter gjennom interne og eksterne prosesser.



Figur 2: Madsen (2007) dynamiske kapabiliteters rammeverk

2.4 Forretningsmodeller i dynamiske kapabiliteters rammeverk

Dynamiske kapabiliteter er viktige for mange områder i en virksomhet, og deriblant kapabiliteten til å designe og justere forretningsmodeller. En god forretningsmodell bidrar til lønnsomhet gjennom det å skape og levere verdi til kunder. En forretningsmodell sine elementer vil være tilpasset og ha en sammenheng med andre faktorer i bedriften som selskapets interne struktur, strategi og overordnet styringsmodell, for at selskapets kapabiliteter kan skape kundeverdier (Birkinshaw and Ansari, 2015). Ved utvikling av en forretningsmodell, må man starte med å analysere markedet og velge ut hvilket eller hvilke segmenter man ønsker å treffe. Likevel bør en god forretningsmodell være skalerbar på tvers av flere segmenter. Videre må elementene i en forretningsmodell tydelig vise hvordan en virksomhet differensierer seg fra markedet, og være vanskelig å etterligne. Det er noe som gjør at en forretningsmodell kan være vanskelig å utvikle. Hver virksomhet har noe særegent som det er vanskelig for andre å fange opp, enten det er en måte å styre virksomheten på eller en organisasjonskultur. For utforming og justering av forretningsmodeller tilpasset ulike virksomheter, må man se på hvilke dynamiske kapabiliteter og strategiske analyser man står ovenfor.

For utforming og implementering av en forretningsmodell er det nødvendig for SMBer å se på deres dynamiske kapabiliteter som inkluderer sensing, seizing og rekonfigurering/transforming. Ved å fokusere på de tre ulike fenomenene, kan det bidra til at bedriften oppnår suksess. Dette krever utvikling, koordinering og ressurser for å henge med på endringer i markedet. Jo sterkere dynamiske kapabiliteter bedriften har, jo hurtigere og bedre klarer man å tilpasse bedriftens ressurser og kundens behov (Teece, 2018). Vi vil videre gå nærmere inn på de tre overnevnte kapabilitetene.

Sensing/søk

I skiftende, konkurransedyktige miljøer er forbrukernes behov, teknologiske muligheter og konkurranseaktivitet stadig i endring. Dette krever høy organisatorisk ytelse, som avhenger av å identifisere og forme muligheter (Teece, 2007). I følge Teece (2007) blir muligheter identifisert på to måter; (1) tilgang til divergerende og ny eksisterende informasjon (Kirzner Israel, 1973), og (2) ny informasjon kan skape muligheter (Schumpeter, 1934). I skiftende markeder, hvor eksterne kilder dominerer nyskaping, må virksomhetene utføre et grundig søk av kjernevirksomheten og sitt økosystem (Teece, 2007). Rosenkompf og Nerkar (2001) har foretatt et studie som illustrerer at utforskning har liten effekt ved lokale søk, og størst effekt

når søket utvides på tvers av organisatoriske grenser. Det er likevel mulighet for oppdagelser ved interne ressurser. Evnen til å identifisere muligheter og trusler i markedet, avhenger av kompetanse og kunnskap til individet, samt interne og organisatoriske rutiner. Den beste løsningen, i følge Teece (2007), ville vært en kombinasjon av disse for å skape optimal verdi.

I SMBer kan det være begrensninger i forhold til oppdagelse av muligheter i form av markedsmuligheter, kartlegging av ny teknologi og risikotakning. Dette kan ha en negativ innvirkning på innovasjon (Hewitt-Dundas, 2006). I små bedrifter er bemanning som regel holdt på et minimum og ledelseskapasiteten er ofte begrenset. Lederen er involvert i den løpende driften, og kan derfor føre til at ikke blir satt av tilstrekkelig tid og ressurser for å skape nye og endrede produkter, samt at utvikling av nye markeder og produksjonsprosesser kan bli utsatt (Borch, Madsen & Rasmussen, 2006).

Seizing/utvikle

Neste steg i prosessen, etter oppdagelse av nye muligheter, er å feste de til nye prosesser eller produkter/tjenester. Dette skjer gjennom rutiner, kapabiliteter og tilhørende ressursallokeringer, og må skje simultant (Teece, 2007). I de fleste virksomheter skjer søking gjennom medarbeiderne, og lederne ressursallokerer. Å utnytte mulighetene, handler om å være fleksibel mens man videreutvikler eksisterende ressurser og kompetanse, og investere i de mest lovende utviklingene når tiden er inne (Teece, 2007). For SMBer vil implementering av nye muligheter være lettere da de har rask omstillingsevne grunnet få ansatte i bedriften (Borch, Madsen & Rasmussen, 2006).

Selv om produktet/tjenesten står sentralt for gode resultater, er ikke dette det eneste som er avgjørende. Konkurransefortrinn har like stor innvirkning på virksomhetenes resultater, i form av utvikling av forretningsmodell, som dekker organisatoriske og finansiell arkitektur (Nelson, 2005). En grunnstein i utviklingsprosessen er evnen til å skape, justere og erstatte forretningsmodeller (Teece, 2007). Som beskrevet tidligere i teorikapitlet, innebærer utvikling av forretningsmodeller rutiner og kodifiseringer, men det er også essensielt å være kreativ, ha innsikt og en god forståelse av marked, kunder, funksjon av tjenesten, konkurrenter og leverandører (Teece, 2007).

Beslutningsprosesser er en viktig faktor ved utviklingskapabiliteten. Ledere i SMBer har direkte og kritisk påvirkning på virksomhetens beslutningsprosess. Dette gjør lederen til en

kritisk ressurs, som i stor grad er reflektert innenfor blant annet entreprenørskapsfeltet. I større bedrifter er beslutningsprosesser hierarkisk strukturert, noe som kan føre til at beslutningsprosessen blir forsinket og/eller må gå mot kompromiss og balanse (Teece, 2007). Ledere i SMBer benytter ofte erfaring, kompetanse og utdanning til å forklare virksomhetens resultater og utvikling (Madsen, 2007).

Transforming/Rekonfigurering

De to kapabilitetene forklart over har evnen til å sikre virksomhetens konkurransefortrinn i et stabilt marked. Denne kapabiliteten, rekonfigurering, handler om hvordan virksomheter kan videreutvikle og tilrettelegge for vekst i et dynamisk marked (Teece, 2007). Søking og utvikling handler i stor grad om rutiner, men for en virksomhet som er utsatt for et dynamisk miljø, vil rekonfigurering være nødvendig for operasjonell effektivitet. Rutiner vil være nyttig frem til markedet endres (Teece, 2007). På denne måten vil de fleste virksomheter opparbeide et hierarki som er basert på rutiner, strukturer og ressurser. Dette har sin hensikt i et stabilt miljø, der virksomheten er konstruert for optimal funksjon, slik det er i dag. En virksomhet som har tilegnet seg et slikt mønster, kan vi si er stivhengig (path-dependent). Ved endringer i markedet vil virksomheter som er stivhengige møte på utfordringer, og deres funksjonelle rutiner blir dysfunksjonelle. Dette forårsaker treghet og hindrer organisatorisk ytelse (Rumelt, 1995). Ved å unngå stivhengighet, må virksomheten være kapabel til å rekonfigurere ressurser, rutiner, organisatoriske strukturer og ansvar. Dette vil da føre til varig og lønnsom vekst (Teece, 2007). Rekonfigurering innebærer også ressursorkestrering, som dreier seg om overføring av ressurser til andre lokasjoner; internt og eksternt. Dette kan da innebære oppkjøp, salg og fusjoner (Teece, 1980).

Rekonfigureringskapabiliteten innebærer også desentralisering, ettersom det fører lederen nærmere kunden. Ofte blir strategiske avgjørelser isolert fra markedetsrealitetene fordi toppledelsen befinner seg for langt unna "bakkenivå" (Teece, 2007). I SMBer er dette mindre problematisk da de kan ha en relativ enkel organisasjonsstruktur og homogen kultur, som skaper fordeler hvor det oppstår interne hinder, og igjen øker deres fleksibilitet (Madsen, 2007).

Kunnskap og kompetanse er immaterielle ressurser som er avgjørende for virksomhetens prestasjonsnivå. Det er derfor essensielt å skape en organisasjonsstruktur og rutiner som legger til rette for kunnskapsutvikling. Rutiner for læring, og kunnskapsledelse/deling er derfor viktig for å legge til rette for rekonfigureringskapabiliteten (Teece, 2007). Teece (2007) hevder at

dette fører til stimulering av aktiviteter, også innenfor søkskapabiliteten. For dynamiske kapabiliteter er evnen til å rekonfigurere allerede eksisterende kunnskapsressurser kjerneferdigheten (Grant, 1996). Å søke og integrere både ekstern og intern kunnskap er en av de grunnleggende måtene å utnytte og utvikle dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007). Interaksjon med ekstern kunnskap og partnere på tvers av faste grenser utløser ressursdeling, konfigurering av strategi, og gir økende åpenhet og nye innovasjonsveier til et firma (Mo-Ahn et al., 2018).

Det finnes uendelig dynamiske kapabiliteter slik at det vil være vanskelig å være sterke på tvers av alle typer. For eksempel kan en bedrift være god på å se nye muligheter, men likevel ikke klare å implementere nye forretningsmodeller for å utnytte dem og motsatt. Likevel vil det å ha sterke dynamiske kapabiliteter være fordelaktig for de som ikke har dette. Disse kapabilitetene bidrar til en lønnsom drift hvor man har mulighet til å fornye både ressurser, eiendeler og ordinære kapabiliteter for å henge med på endringer i markedet. Teece (2007) hevder at for å utnytte nye muligheter, vil et nøkkelelement i dynamiske kapabiliteter være å ha høy ledelseskompetanse rundt utvikling av nye forretningsmodeller. Dette gjør det vanskelig å imitere dynamiske kapabiliteter da de er bygd på særegne egenskaper til ledere, rutiner og kulturen som er opparbeidet innenfor en virksomhet.

En bedrift med sterke dynamiske kapabiliteter har mulighet for å raskt implementere, teste, skape og revidere forretningsmodeller som skaper en stor fordel i markedet hvor det forekommer hurtige endringer. Dynamiske kapabiliteter avhenger da både av ledelsens evne til å utvikle forretningsmodeller, ressurser og kjerne dynamiske kapabiliteter, samt delvis av den fleksibiliteten en virksomhet har eller ikke har for forretningsmodell valg (Teece, 2018).

2.5 Oppsummering og anvendelse av teori

I dette kapitlet har vi gjort rede for det teoretiske grunnlaget i vår studie. Da oppgaven vår rettes mot SMBer i kultursektoren, har vi som innledning til teorien definert SMBer, etterfulgt av generelle utfordringer og muligheter ved å drive en SMB. For å belyse hva som karakteriserer SMBer i kulturbransjen og hva det gjør med mulighetene for å håndtere en krise, har vi tatt utgangspunkt i litteratur om forretningsmodeller generelt. Vi har gjennomgått ni byggeklosser utarbeidet av Osterwalder & Pigneur (2010) som er viktige elementer å ta stilling

til for å kunne gjennomføre endringer påført av dynamiske omgivelser. Videre har vi presentert dynamiske kapabiliteters rammeverk basert på Teece (1997;2007) og Madsen (2007) for å diskutere hvordan SMBer kan skape konkurransefortrinn i markedet.

3. Metode

I dette kapitlet skal vi gå gjennom de metodiske valgene som er fundamentet for undersøkelsen. Vi skal først utdype valget av vitenskapelig metode og studiens forskningsdesign. Videre skal vi gjennomgå metoder for datainnsamling, og til slutt evaluere datamaterialet og faktorer som kan ha innvirkning på undersøkelsens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

Vi har til hensikt i denne avhandlingen å belyse hva som karakteriserer SMBer i kulturbransjen og hva det gjør med mulighetene deres for å håndtere en krise. Situasjonen bedriftene befinner seg i er ekstraordinær og gir oss anledning til å studere hvordan SMBer håndterer krise mens den pågår.

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Vi starter med å redegjøre for hvilket vitenskapelig utgangspunkt vi har, da måten vi som forskere ser på virkeligheten påvirker hvordan problemstilling utformes og hvilken metode som blir brukt for datainnsamling (Jacobsen, 2015). Dette vil igjen påvirke hvilken informasjon som samles inn, analyse av informasjon og hvordan resultatene blir presentert i analysen. Vi har i denne avhandlingen valg å gå for en fenomenologisk tilnærming, da det innebærer at vi som forskere skal søke og forstå meningen med et fenomen, sett gjennom andre menneskers øyne; at det er deres erfaringer og forståelser av fenomenet som utforskes. Covid-19 er en spesiell tid, og har gitt oss anledning til å studere hvordan bedrifter håndterer krisen mens den pågår. En fenomenologisk tilnærming passer derfor godt til vår oppgave da vi er ute etter informantenes erfaringer og forståelser rundt virksomhetens atferd i en krisesituasjon. Nyeng (2019) hevder at fenomenologien i samfunnsvitenskap studerer menneskers erfaringer av deres verden, og er nært knyttet til en sosialkonstruktivistisk tilnærming.

Denne tilnærmingen er aktuell for vårt studie sett i lys av vår problemstilling da det respondentene forteller vil være sentralt i vår analyse. Det er hensiktsmessig å utføre oppgaven basert på denne tilnærming ettersom målet er å få en større og utdypende forståelse av hvordan og hvorfor kulturbransjen opptrer som de gjør under en pågående krise. Gjennom en fenomenologisk analyse kan vi også ekskludere irrelevant informasjon og finne det som er meningsbærende for vår problemstilling (Nyeng, 2019).

3.2 Forskningsdesign

Vår problemstilling er i stor grad eksplorerende. Litteraturen om dynamiske kapabiliteter og forretningsmodeller gir ikke noe standardsvar for hva en kan forvente av resultat. Dynamiske kapabiliteter blir ansett som abstrakt og vanskelig å observere. Dette er ifølge Zott (2003), sammen med Koponen og Pohjola (2007) grunnet en vesentlig mindre andel empirisk arbeid fremfor konseptuelt. Teoriene er kontekstbasert, som betyr at, for eksempel, en dynamisk kapabilitet i en kontekst, vil i en annen ikke være det, og derfor gir ikke teorien noe klart svar i forkant av forskningsprosjektet. Problemstillingen har som formål å utforske hva som karakteriserer SMBer i kulturbransjen og hvordan dette kan føre til fortrinn i en krise. Vi ser derfor på hvilke kapabiliteter kulturbransjen innehar og hvordan de kan dra nytte av disse under Covid-19.

Jacobsen (2015) sier at en problemstilling er en naturlig måte å avgrense en oppgave på, da valg av tema og tilhørende forskningsspørsmål velger bort andre tema. Vi startet oppgaven med en interesse og nysgjerrighet på hvordan SMBer i kulturbransjen bruker sine kapabiliteter for å opprettholde verdiskapingen under Covid-19. Dette var også med på å avgrense oppgaven, sammen med at vi valgte å fokusere på SMBer i Trondheim og omegn. Under forskningsprosessen har problemstillingen blitt omformulert og spisset, både ved hjelp av samtale med veileder og veiledningsseminar. Problemstillingen har blitt vurdert under hele forskningsprosessen.

Forskningsdesign er på mange måter forskningsprosessens overordnede plan (Jacobsen, 2005). Når en foretar undersøkelser forsøker man å beskrive og forstå virkeligheten. For å gjøre dette innhentet vi empiri, altså data om den såkalte virkeligheten, og forskningsmetoden er et hjelpemiddel til å gjøre nettopp dette. Før man beslutter forskningsmetoden som velges for å

besvare problemstillingen, er det imidlertid viktig å klargjøre det planmessige aspektet bak forskningsprosessen. Denne studien er en form for tverrsnittsstudie der dataene innhentes over et kort tidsrom (mars måned), men studien dekker likevel fenomener som strekker seg over flere år i form av kulturbransjens handlingsmønster.

I denne masteravhandlingen har vi en abduktiv tilnærming, da vi tar utgangspunkt i empirien, likt som induktiv tilnærming, men vil samtidig ta høyde for teoriens betydning i forkant og underveis i forskningsprosessen (Tjora, 2017). Studien ble utført med en abduktiv tilnærming da vi ønsket å kombinere rike data om et noe ukjent fenomen - SMBer i kulturbransjen, i krise - med kjente og etablerte teoretiske rammeverk; dynamiske kapabiliteter og forretningsmodeller.

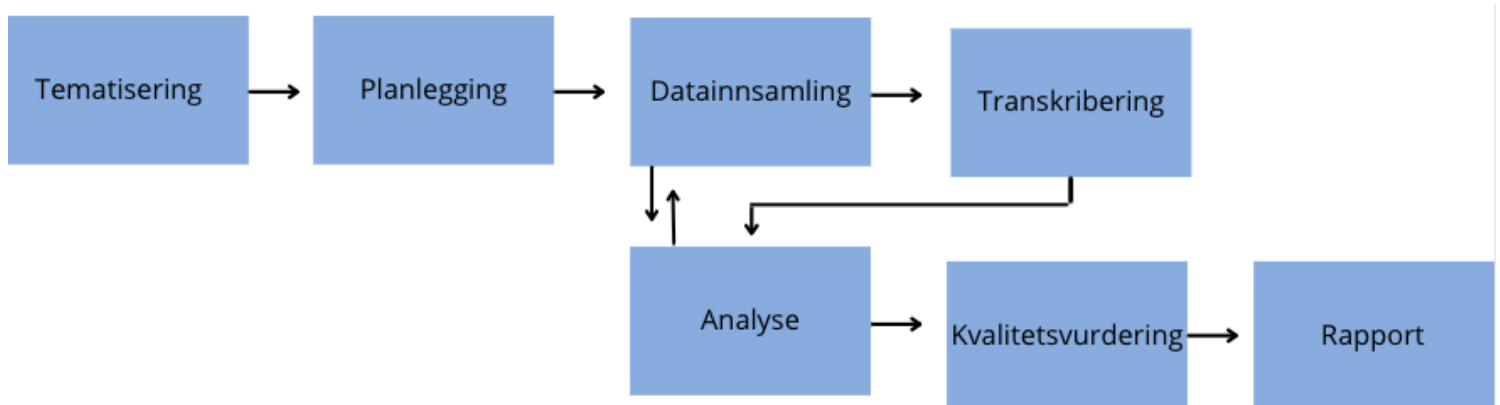
3.2.1 Forskningsprosess

Proessen for vårt forskningsprosjekt ble gjennomført jfr. Johannessen (2012) sin beskrivelse av forskningsprosess i kvalitative studier. Undersøkelsen startet med et overordnet tema og problemstilling, og en tilhørende fremdriftsplan for prosjektet. Da dette var gjort startet vi med en litteraturgjennomgang og kartla eksisterende forskning på fenomenet og det teoretiske rammeverket for oppgaven ble stadfestet. Deretter planla vi metode og forskningsdesign, etterfulgt av planlegging av hvordan datainnsamling og analyse skulle foregå. Datainnsamlingsmetoden vi benyttet oss av er kvalitative semistrukturerte intervju og sekundærdata fra nettsider. Intervjuene ble tatt opp via lydopptak på telefon eller lydopptak funksjon på Zoom. Vi transkriberte deretter intervjuene og kodet dem med hjelp av Nvivo.

Tradisjonelt sett benyttes to ulike tilnærminger, deduktiv og induktiv tilnærming. Forskning viser at flere store fremskritt har fulgt en abduktiv tilnærming (Kovacs & Spens, 2005). Ved en abduktiv metode kombineres elementer fra både induktiv og deduktiv tilnærming. I vår forskningsprosess har hatt en abduktiv tilnærming da vi har beveget oss mellom empiri og teori. Vi startet først med en deduktiv tilnærming der vi samlet inn sekundærdata, via litteratursøk. Dette var for å finne ulike teoretiske rammeverk som kunne bidra til oppgavens tema. Videre samlet vi inn empiri, og testet den opp mot teorien. Holdbarheten mellom teori og empiri var noe svak, og vi beveget oss derfor fra en deduktiv tilnærming til en induktiv tilnærming. Vi så da oppgaven i lys av empiri og så på dens relevans innenfor de teoretiske rammeverkene;

dynamiske kapabiliteter og forretningsmodeller (Kovacs & Spens, 2005). Vi valgte en abduktiv tilnærming for å oppnå en dypere forståelse enn induksjon eller deduksjon ville gjort alene. Dette var for å se om fenomenene oppdaget i vårt studie var forsket på tidligere, og hvilken tilnærming forskjellige forskere hadde til dataene funnet.

I første fase av forskningsprosjektet brukte vi tid på å avgrense tema og foreløpig problemstilling. Deretter planla vi hvordan forskningsprosjektet skulle utføres. I neste fase samlet vi inn data i form av sekundærdata fra ulike teoretikere og primærdata i form av semistrukturerte intervju. Videre transkriberte vi intervjuene slik at det var lettere å se tilbake på dataene funnet. Vi begynte deretter å sortere og analysere dataene innhentet fra informantene opp mot det teoretiske rammeverket oppgaven baserer seg på. Dette var et stadie under forskningsprosessen som tok mye tid, der vi beveg oss mellom teori og empiri utallige ganger. I hver fase av analysen sjekket vi om de ulike fenomen gjaldt alle informantene. Det har vært en liten variasjon i data, slik at vi har undersøkt hvordan det henger sammen med andre faktorer i virksomheten. Til slutt foretok vi en kvalitets sjekk for å vurdere prosjektets reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Figuren under viser fasene i forskningsprosessen, og er inspirert av Johannessen et al. (2011).



Figur 3: Forskningsprosess

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Valg av informanter er viktig innen kvalitativ forskning. Antallet informanter bør ikke være for stort, da transkribering og datainnsamling er tidskrevende. Vårt utvalg av bedrifter er knyttet til bransjen vi undersøker. Årsaken til at vi undersøker nettopp kulturbransjen er at vi ser på deres bransje som en av dem som har vært hardest rammet under pandemien. Kulturbransjen er avhengig av menneskelig kontakt, og vi så det interessant å se på hvordan de har løst utfordringene som har oppstått grunnet pandemien. Bedriftene vi har kontaktet er små og mellomstore bedrifter i kulturbransjen, med noe variasjon i tjenesteområder og holder til i Trondheim og omegn. Grunnet Covid-19 har vi hatt vanskeligheter med å innhente respondenter, da vi enten ikke fikk kontakt eller fikk avslag grunnet mangel på tid og ressurser. Vi ville hovedsakelig undersøke SMBer i Trondheim og omegn, men ettersom vi hadde vanskeligheter med å rekruttere informanter, besluttet vi å utvidet søket på nasjonalt basis. Dette hadde dog ingen forskjell på utvalget da vi fikk lite respons fra aktører fra andre deler av landet, slik at utvalget består av respondenter som holder til i Trondheim og omegn.

Vi lette etter aktuelle informanter via proff.no, som hjalp oss med å avgrense søket basert på lokasjon, bransje og størrelse på bedriftene. Vi fikk også tips fra medstudenter som har kunnskap om bransjen, samt brukte Googlesøk. Underveis som vi fant relevante informanter sendte vi ut e-post til kontaktpersonen hentet fra bedriftenes hjemmeside. E-posten inneholdt bakgrunn for studiet, tema og med spørsmål om dette var noe de kunne tenkt seg å være med på. De respondentene som ikke svarte på e-post, forsøkte vi å kontakte over telefon. Vi lyktes med å rekruttere syv SMBer i kulturbransjen, der vi har intervjuet hovedsakelig ledere. Vi foretok to intervjuer med en bedrift, der vi intervjuet de to ansatte i bedriften hver for seg. En av bedriftene stilte alle tre ansatte til samme intervju, men de resterende bedriftene intervjuet vi lederen alene. I tabellen under viser vi en oversikt over intervjuene vi foretok. Av hensyn til informantenes anonymitet har vi navngitt informantene basert på rekkefølgen intervjuene ble holdt. Tabellen inneholder også dato for intervjuet, varighet og om intervjuet ble utført fysisk eller digitalt.

Informant	Dato	Varighet	Sted
Respondent 1	01.03.2021	42 minutter	Digitalt
Respondent 2	01.03.2021	43 minutter	Digitalt
Respondent 3	04.03.2021	58 minutter	Fysisk
Respondent 4	08.03.2021	30 minutter	Digitalt
Respondent 5	10.03.2021	58 minutter	Fysisk
Respondent 6	11.03.2021	48 minutter	Digitalt
Respondent 7	16.03.2021	92 minutter	Digitalt
Respondent 8	17.03.2021	22 minutter	Digitalt

Tabell 2: Oversikt over intervjuer

3.2.2 Individuelt Intervju

Vi har gjennomført intervjuene etter semistrukturert form. Kvale og Brinkmann (2015) definerer et semistrukturert intervju som søken etter å innhente beskrivelser av den intervjuedes verden med henblikk på å fortolke betydningen av de beskrevne fenomenene. Dette vil i praksis si at vi forberedte spørsmål i forkant, men også åpnet opp for intervjuobjektets egne kommentarer eller betraktninger underveis, samt relevante tilleggsspørsmål for videre utdypning og avklaring fra oss. Vi valgte denne type intervju fordi vi ønsket en samtale med informantene. Dette for å skape tillit og trygghet til oss som forskere og skape en behagelig atmosfære. Som nevnt har Covid-19 pandemien rammet bedrifter svært forskjellig, og det var viktig for oss å skape en komfortabel stemning.

Under intervjuprosessen hadde vi en bevissthet rundt viktigheten av å etablere tillit mellom oss og informanten gjennom uformell prat i forkant av intervjuet (Tjora, 2012; Jacobsen, 2015). Vi startet derfor alle intervjuene med å presentere oss selv og hva studiet vårt gikk ut på. Alle informantene fikk tilsendt et informasjonsskriv og samtykkeskjema i forkant av intervjuet, og vi mottok dette i retur før intervjuet. Videre brukte vi litt tid på å klare begreper som kom til å bli brukt under intervjuet. Dette gjorde vi for å sikre oss lik forståelse mellom oss og informantene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Vi valgte å ta lydopptak av alle intervjuene og sørget for samtykke til dette. Lydopptak ble gjort på våre personlige mobiltelefoner og PC. Vi avsto ved å ta notater underveis, ettersom vi så det nødvendig å holde begge aktive i samtalen. Vi valgte ut en av oss til å styre intervjuet,

der den andre kunne komme med tilleggsspørsmål om nødvendig. Thagaard (2013) peker på at fordelene med opptak er at alt som sier blir besvart. Forskeren kan fokusere på intervjuet og reaksjonene til respondenten underveis. Dette gjorde det enklere med transkribering i etterkant. Det at vi var to personer til å gjennomføre intervjuene var en fordel, der begge to kunne følge med på at alle spørsmål ble besvart i intervjuguiden og fikk stilt oppfølgingsspørsmål ved behov.

Grunnet pandemien har vi hatt en kombinasjon av fysiske og digitale intervju. Dette for å følge retningslinjene på grunn av Covid-19 og skape en lavere terskel for å delta. Vi hadde totalt to intervjuer fysisk, og resten digitalt. Vi forsikret oss om at intervjuet ble gjennomført på informantenes premisser. Dette for å legge til rette for en avslappet stemning og trygghet (Tjora, 2012). Vi opplevde dog noen tekniske utfordringer med digitalt intervju da vi opplevde dårlig internett og/eller varierende kvalitet på lyd. Dette medførte noen utfordringer ved transkribering, da lyden ble noe uklar.

3.2.3 Utvikling av Intervjuguide

Før vi startet intervjuprosessen utarbeidet vi en intervjuguide i henhold til vår teori og det vi ønsket å finne svar på. I følge Jacobsen (2015) bidrar en slik forberedelse til å forenkle analysen ved å gjøre data mindre kompleks og synliggjøre forståelsen for problemstillingen vi undersøker. Vi ønsket å fange respondentenes perspektiv, opplevelser og erfaringer knyttet til Covid-19. Intervjuguiden (vedlegg 1) ble strukturert i tre hoveddeler som til sammen skulle dekke de områdene vi studerte. Som nevnt ble det benyttet semistrukturerte intervju, og hadde dermed en delvis fastsatt struktur i kombinasjon med fleksible spørsmål (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av lite forskning på vårt tema, var intervjuguiden ganske åpen, og vi forsikret respondentene om at det ikke var noe rett eller galt svar på spørsmålene. Ved å benytte åpne spørsmål ga vi informantene mulighet til å gå i dybden der de ønsket det. Ved å ha et semistrukturert intervju ga vi respondentene mulighet til å ta opp temaer det ikke var tenkt på i forkant (Tjora, 2012). Dette kan opptre som problematisk da respondentene kan forville seg på tema utenfor forskningsspørsmålet, men vi var påpasselig med å lede informantene inn på temaene vi ønsket å fokusere på. Vi var også veldig åpne på nye innfallsvinkler av temaet vi studerte, da hensikten var å forstå SMBer i kulturbransjens virkelighet under Covid-19.

Ettersom vi er utenforstående i deres miljø, kunne viktige tema komme opp som vi ikke hadde forutsett som relevant for vår oppgave. Vi så derfor på dette som en fordel.

Intervjuguiden ble utarbeidet i tre faser: oppvarming, refleksjon og avrunding (Tjora, 2017). Dette sørget for en naturlig struktur og flyt i intervjuene. Vi startet intervjuene med uformelle oppvarmingsspørsmål om stillingstittel, kort om bedriften og en typisk hverdag for dem. Hensikten med oppvarmingsspørsmålene var å ufarliggjøre situasjonen og bidra til trygghet hos respondenten (Dalland, 2018).

I andre fase av intervjuguiden var hensikten å skape refleksjon knyttet opp til temaene for intervjuet. For å starte refleksjonsprosessen startet vi med åpne spørsmål slik at respondenten fikk muligheten til å lage seg noen tanker rundt de forskjellige temaene. Deretter stilte vi oppfølgingsspørsmål for å få en dypere forståelse av informantenes utsagn. I enkelte tilfeller svarte informantene naturlig på hovedspørsmålet, men vi opplevde flere ganger at informantene hadde lite kunnskap til temaene vi spurte om, og det var derfor nødvendig med begrepsforklaringer underveis. Ved temaskifte var vi tydelig på å introdusere temaet godt slik at vi unngikk brå overganger. Dette er i følge Tjora (2017) en god måte å skape en naturlig ramme for informanten, og skaper bedre flyt i intervjuet.

I tredje og avsluttende fase åpnet vi opp for egne innspill av tema. Vi spurte informantene om de hadde noe mer å tilføye som vi ikke allerede hadde vært inne på. Informantene hadde mulighet til å ta opp relevante tema og på den måten tilføre informasjon som vi ikke fikk frem gjennom våre spørsmål. Helt avslutningsvis takket vi for deltagelsen og for tiden de hadde satt av til oss.

3.2.4 Analyse av data

Ved innsamling av data gjennom intervju fikk vi akkurat den informasjonen vi er ute etter, da vi selv har valgt ut spørsmål for å finne svar på det vi forsker på. Vi satt dog igjen med store mengder data som krevde behandling i form av transkribering og kategorisering. For å forenkle og strukturere data slik at man får oversikt over empirien, spesifiserer Jacobsen (2015) at målet med analysen er å redusere kompleksitet i datainnsamlingen. For å få til dette gjennomførte vi fortløpende transkribering etter hvert intervju mens vi fremdeles hadde det friskt i minne.

Måten vi gjennomførte dette på var en vi tok halvparten av transkriberingen hver. Når dette var gjennomført byttet vi om på intervjuene hvor vi lyttet til lydopptak og kontrollerte det som hadde blitt skrevet ned. Vi så det hensiktsmessig å gjøre det på denne måten slik at vi fikk med alle detaljer som for eksempel nøling eller latter. I følge Tjora (2017) er det viktig å få med dette i transkriberingsfasen da detaljer fra intervju kan ha betydning senere i analysen.

For å kategorisere data valgte vi å gå for en metode Jacobsen (2015) presenterer som innholdsanalyse. Dette gikk ut på at vi opprettet ulike relevante kategorier og knyttet rådata fra intervju til disse. Hovedkategoriene våre kom frem ut fra både intervjuguiden og informasjon vi fikk gjennom datainnsamling. Videre ble det opprettet noen underkategorier slik at vi fikk enda bedre oversikt. Hver kategori fikk et navn som indikerte sentrale poeng som var samlet, samt en beskrivelse for å lettere kunne plassere rådata de ulike stedene. For å effektivisere arbeidet gjorde vi oss kjent med dataprogrammet NVivo og brukte dette under prosessen med å plassere rådata inn under de ulike kategoriene som ble opprettet. Den overnevnte prosessen for både transkribering og kategorisering av datainnsamling gjorde det mulig å få god oversikt over informasjon, samt dannet fundamentet for presentasjonen av data i empirikapittelet. I tillegg til innhenting av data fra intervju brukte vi sekundærdata til å belyse konteksten SMBer i kulturbransjen befinner seg i under Covid-19.

I vår analyse tok vi i bruk Leiulfsrud og Hevindens (1996) fire råd for dataanalyse. Denne prosessen innebar 1) kartlegg og regularitet materialet, 2) still spørsmål om empirien faller under et visst mønster, 3) let etter tvetydighet, kontraster og spenninger i datamaterialet og 4) ta vare på ad-hoc-antagelser. Det siste steget var meget viktig for oss, da vi innså i løpet av prosessen at det befant seg verdifulle oppdagelser, selv om vi lette etter noe annet.

3.3 Evaluering av datamaterialet og etiske vurderinger

For å vurdere kvaliteten på vårt forskningsprosjekt ser vi på helheten av kriteriene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Tjora, 2017). Ved gjennomføring av et kvalitativt forskningsprosjekt vil være viktig å vurdere disse for å få frem undersøkelsen pålitelighet, gyldigheten og om det er mulig for andre forskere å komme frem til samme svar eller overføre resultatene til andre sammenhenger (Jacobsen, 2015).

3.3.1 Reliabilitet

Dette kriteriet er knyttet til forskningens pålitelighet og hvordan forskerne skal redegjøre for hvordan data utvikles. For å sikre seg høy pålitelighet kan man ifølge Tjora (2012) undersøke om konklusjon ville blitt det samme dersom noen andre hadde gjennomført samme forskningsprosjekt. Dette bør gjøres da det er vanskelig å holde seg helt nøytral i undersøkelsen da man tar til seg egne inntrykk gjennom prosessen. Thagaard (2013) poengterer at en må skille egne formeninger og informasjon man har fått under feltarbeidet.

Vi har i denne oppgaven gjennomført undersøkelsen ved bruk av semistrukturerte intervju. Denne metoden gjør det vanskelig for andre å gjennomføre datainnsamling på lik måte, da man har mangel på struktur. Vi tillot informantene å svare på spørsmål på en naturlig måte som førte til at de kunne prate seg litt bort underveis. Dette gjorde at intervjuet ble forskjellig fra informant til informant ut fra hvor mye de hadde lyst å utdype svarene sine. Dette åpnet opp for flere tilleggsspørsmål som vi mener styrker reliabiliteten på oppgaven da vi fikk informasjon om interessante fenomen. Vi har kontinuerlig gjennom forskningsprosjektet forholdt oss objektivt til resultatene fra intervjuene. Dette har vi gjort ved å forholde oss til informantenes utsagn og se det i forhold til konteksten de befinner seg i. På den måten har vi prøvd å unngå å fremstille resultatene av våre subjektive holdninger (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011). I kvalitativ forskning vil forskerens forståelse alltid spille inn, og derfor mener vi at forskningsprosjektets reliabilitet ikke kan tolkes absolutt. Videre fokuserte vi på å gjennomføre intervju i informantenes naturlige omgivelser for å gjøre situasjonen komfortabel. Vi la også vekt på å skape tillit hos informantene, ved å blant annet gi rikelig med informasjon i forkant av intervjuet og holde en åpen tone hele veien.

3.3.2 Validitet

Thagaard (2013) hevder at validitet handler om gyldigheten til de tolkningene forskeren har gjort. Videre påpeker Johannessen et al. (2011) at validitet i kvalitativ forskning går ut på i hvilken grad forskningsprosjektets fremgangsmåte og konklusjon reflekterer formålet med undersøkelsen, og representerer virkeligheten på en riktig måte. Vi har derfor gjennom dette kapittelet forsøkt å vise til og begrunne de ulike valgene som er tatt for å finne svar på problemstilling, samt metodiske valg. I tillegg har vi lagt frem hvilke forkunnskaper vi har hatt, hvordan vi har gjennomført intervju, fremgangsmåte når det gjelder innsamling av data og

hvordan vi har behandlet dette. På denne måten har vi imøtekommet gyldighetskriteriet om å tolke informasjon riktig slik at det samsvarer med virkeligheten (Jacobsen, 2015).

I tillegg har problemstillingen vært sentral gjennom hele oppgaven og vi har gått tilbake til denne i hvert kapittel for å tydeliggjøre sammenhenger mellom den, empiri og teori. I følge Kvale og Brinkmann (2015) beskrives validitetsaspektet i syv faser gjennom en intervjuundersøkelse; Tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, validering og rapportering. Dette er prosessen vi har gjennomgått for å validere oppgaven underveis. Grunnen til dette er fordi vi ønsker å få frem hvorfor vi har tatt de valgene vi har gjort når det kommer til fremgangsmåte og valg av teori. Validiteten til informasjonen styrkes ved at en av oss transkriberte og den andre kontrollerte at informasjon kom riktig frem. Videre valgte vi å kode data hver for oss før vi sammenlignet og diskuterte resultat. På denne måten kom vi frem til et mest mulig riktig bilde av innsamlet data.

3.3.3 Generaliserbarhet

Generalisering handler om datamaterialet kan overføres til andre situasjoner, personer eller kontekster (Kvale & Brinkmann, 2015; Tjora, 2017). Dette bekreftes videre av Johannessen et al. (2011) som forteller av overførbarhet handler om hvorvidt man kan etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som også vil være nyttig på andre områder enn kun det som studeres. Dersom noen ønsker å undersøke samme fenomen som vi har gjort i vårt studie, kan de bygge videre på våre funn i sine egne undersøkelser. I vår oppgave vil overførbarhet fortelle noe om hvorvidt de slutningene som tas vil kunne gi ny innsikt i hvordan SMBer i kultursektoren kan forberede seg på store utfordringer som Covid-19 har medført. Det er likevel viktig å ta hensyn til konteksten undersøkelsen er gjennomført i. Covid-19 er en ukjent situasjon, hvor man kan oppdage nye fremgangsmåter for hvordan en best kan håndtere pandemien for å lykkes. Da det er lite forsket på dette tema fra tidligere kan det være vanskelig å stadfeste hvor overførbare funnene er, men resultatene vil sannsynligvis kunne overføres til andre SMBer i kulturbransjen. Funn i oppgaven vil kunne gi rom for videre forskning og testing av funnenes generaliserbarhet på bakgrunn av et etablert teoretisk rammeverk, samt innsamlet empiri fra åtte informanter.

3.3.4 Etiske vurderinger i forskningen

Å gjennomføre et forskningsprosjekt innebærer en del etiske utfordringer og dilemmaer. For å minimere risikoen for etiske brudd er det avgjørende å gjøre kontinuerlige vurderinger i forskningsprosessen (Bell, Bryman & Harley, 2019). I dette kapittelets redegjørelse for valg i forskningsprosessen har vi fortløpende gjort etiske vurderinger. Videre tar vi i dette delkapittelet stilling til tre overordnede etiske krav som Johannessen et al. (2011) presenterer som informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter. I tillegg sendte vi tidlig søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD) med utfyllende informasjon om vårt forskningsprosjekt slik at vi i forkant av datainnsamling gjorde flere etiske vurderinger og valg. I samråd med NSD Personvernombudet for forskning har vi forpliktet oss til at lydopptakene og transkripsjonene av intervjuene skal bli slettet ved prosjektslutt 27.05.21 (*Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31, 2020*).

Informert samtykke

Dette kravet innebærer at de som deltar i forskningsprosjektet skal kunne bestemme over sin deltagelse ved å få tilstrekkelig med informasjon i forkant om undersøkelsen de skal delta i. I starten av prosjektet utarbeidet vi et informasjonsskriv hvor vi fortalte informantene om oppgaven. Informasjonsskrivet inneholdt formål med oppgaven, hvor mye tid det vil ta å delta i prosjektet, og kontaktinformasjon hvis informantene skulle ha flere spørsmål. Dette ble sendt til alle informantene i forkant av intervju, sammen med en samtykkeerklæring (vedlegg 2). Før intervju ga vi en kort introduksjon av oss selv og oppgaven for å være sikre på at informantene visste hva undersøkelsen gikk ut på. I tillegg spurte vi informantene om tillatelse til lydopptak med lovnad at disse kom til å bli slettet etter innlevert oppgave. På bakgrunn av dette mener vi derfor at vår oppgave tilfredsstillende kravet til informert samtykke.

Konfidensialitet

Det andre etiske kravet går ut på at personlig informasjon som kommer fra informantene behandles konfidensielt. Dette gjøres for at informantene skal føle seg trygge til å utgi riktig informasjon og hindre at informantene det forskes på ikke blir skadet. Bell et al. (2019) poengterer at det er viktig å behandle hver informant hensynsfullt og gi dem mulighet til å trekke sin deltakelse. Forskningsmaterialet skal anonymiseres og tilintetgjøres etter de kravene som er.

I dette forskningsprosjektet har vi anonymisert alle deltagere. Vi har gjort noen justeringer under transkribering for å ikke fremheve kjennetegn for bedriften, men det kan likevel være mulig for informantene å kjenne seg igjen i det som blir beskrevet. Det vil ikke være mulig for andre informanter å kjenne seg igjen i hverandre. Vi har oppfylt kravet om konfidensialitet da det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner som kan være med å skade noen. For å unngå dette har vi gjort tiltak som å ikke dele navn, kjønn, alder, samt anonymisert selskapet de representerer.

Konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter

For at forskningsprosjektet ikke skal føre til skade eller andre belastninger for informantene må vi som forskere ta ansvar for dette. Det kan vi gjøre ved å unngå å berøre følsomme og sårbare områder som er vanskelig å bearbeide eller komme seg ut av igjen (Johannessen et al., 2011).

I forbindelse med vår oppgave vil dette kravet være relevant da vi undersøker hvordan de har håndtert Covid-19. Det å snakke om pandemien og hva den har ført med seg kan være sårbart. Vi har derfor fokusert på å skape gode relasjoner i forkant og under intervju slik at informantene føler at vi kan være et bidrag til noe positivt.

3.4 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet gitt en beskrivelse av hvordan oppgaven er gjennomført. Dette ble gjort ved å begrunne og diskutere de valgene som ble tatt underveis for å finne svar på selvvalgt problemstilling. Vi har videre begrunnet og diskutert vår fremgangsmåte om valg av forskningsdesign, datainnsamling, reliabilitet, validitet og generalisering, samt avsluttet med å gi en etisk vurdering av oppgaven.

4. Avhandlingens kontekst

For å gjøre det enklere for leseren å sette seg inn i situasjonen vi befinner oss i, vil vi i dette kapitlet beskrive kultursektoren i Norge. For kultursektoren betyr omgivelsene mye for hvordan vi forstår og tolker en handling. Vi vil deretter redegjøre for hvordan Covid-19 pandemien har påvirket bransjen. Kapitlet har med andre ord som hensikt å belyse momenter som direkte knyttes opp mot oppgavens problemstilling, hvor fokuset er å hjelpe leseren å forstå hvilken situasjon SMBer i kulturbransjen har befunnet seg i det siste året.

Kultursektoren i Norge

Kultursektoren i Norge består av institusjoner, kulturarbeidere og arenaer som legger til rette for å produsere, formidle, bygge kunnskap om, bevare og gjøre tilgjengelig kunst, kulturuttrykk, kulturopplevelser og kulturarv. Kultursektoren består av mangfoldige virksomheter som opererer under forskjellige betingelser, samt kontekster (Røtnes, Tofteng & Frisell, 2021). Kultursektorens samfunnsverdi er å gi enkeltpersoner glede og nytte, men også skape samhandling og fellesskap. Kulturopplevelser har som hensikt med å gi positive opplevelser som engasjerer, berører, provoserer og underholder, samt for kulturarbeideres egen nytte, å skape kulturuttrykk. Kultursektoren bidrar til å bygge fellesskap i det samfunnet vi lever i. Det som kjennetegner kulturbransjen i Norge, er at aktørene opererer i en blandingsøkonomi der frivillighet, inntekter via publikum og offentlig tilskudd virker sammen (Røtnes et al., 2021). Kultursektoren er preget av tradisjoner og normer som har vært utbredt i lang tid, og har et romantisk trekk over seg som skiller de ut fra andre sektorer i form av for eksempel forestillingen om frihet. Dette påvirker hvordan kultursektoren forholder seg til økonomi. Profitt er betraktet primært det som sekundært skaper arbeidet. Det vil si at det overordnede målet for virksomhetene ikke primært er økonomisk inntjening og lønnsomhet. Aktører i kulturbransjen er ikke imot inntjening av mye penger, men deres produkt skal ikke i all hovedsak være markedsstyrt. Dette varierer mellom de ulike kulturformene i bransjen. Det springer ut fra at mange virksomheter i denne bransjen har oppstått på bakgrunn av en hobby. På den måten får aktørene arbeide med det de brenner for og skaper seg en livsstil av produktet eller tjenesten de leverer. I denne oppgaven tar vi for oss hovedsakelig aktører som er med på å skape underholdning. Dette er aktører i bransjen som i størst grad er markedsstyrt (Grunfeld et al., 2020).

Konsekvensene av Covid-19 pandemien i kultursektoren

Kultur har vært en stor del av samfunn vårt i både opp- og nedgangstider. Det har vært viktig for demokratiet i Norge å ha et tilbud til befolkningen som etterspør og oppsøker kulturarrangementer. Året 2020 ble et helt annet år enn noen hadde sett for seg, og store deler av kultursektoren mistet mesteparten av sitt inntektsgrunnlag mer eller mindre over natten den 12. mars. Denne dagen iverksatte regjeringen en rekke tiltak for å forsøke å begrense smittespredning. Dette var tiltak som gikk utover kulturbransjen da det ikke var lov å gjennomføre arrangement eller samle flere husstander på et sted. Nedstengingen som ble iverksatt våren 2020 foregår fortsatt i varierende grad, over ett år senere, og konsekvensene av pandemien vil komme til å prege samfunnet vårt i lang tid.

I følge Grunfeld et al. (2020), fra Menon Economics, er kulturnæringen sammen med reiselivsbransjen, den næringen som er hardest rammet av Covid-19 pandemien. Det er spesielt SMBer i kulturbransjen som har blitt hardest rammet da de færreste i bransjen har kapital til å holde på ansatte eller stå uten omsetning over lengre tid. Restriksjonene som er og ble iverksatt den 12 mars gjør at aktører i kulturbransjen ikke kan opprettholde sin drift på vanlig måte. Restriksjonene innebærer blant annet begrensninger av folk samlet på ett sted, og det er derfor ikke overraskende at aktører i kulturbransjen har blitt hardt rammet av pandemien. Det er mye usikkerhet som preger bransjen, da retningslinjene endrer seg stadig og det er vanskelig å si når alt vil kunne komme tilbake til normalen.

5. Empiri

I dette kapittelet vil vi presentere empiriske funn som er samlet inn i forbindelse med forskningsprosjektet. Empirien og det teoretiske rammeverket danner utgangspunkt for senere analyse og diskusjon. Med et ønske om å presentere dataene mest mulig ryddig og oversiktlig, har vi delt empirien inn i to hovedfunn med flere delfunn uthevet i kursiv. Kapittelet starter med å belyse ulike fellestrekk som går igjen hos aktørene i SMBer i kulturbransjen, og hvilke fortrinn dette kan gi i forbindelse med Covid-19 pandemien. Videre undersøker vi hvordan aktørene opererer for å opprettholde sin verdiskapning og om det er noe med bedriftene i denne konteksten som gjør dem bedre i stand til håndtere en akutt krisesituasjon. Hvert av funnene avsluttes med en oppsummering, og helt til slutt vil vi presentere en selvkonstruert modell for å forklare sammenhengen mellom de ulike fenomen vi har kommet frem til.

5.1 Søken etter fellesskap

Det kommer fram fra innsamlet data at kulturbransjen er en krevende bransje å ta del i, og at utfordringer i forbindelse med Covid-19 pandemien ikke gjør det enklere å drive business. Vi finner det derfor interessant å undersøke hva som kan være årsaken til hvorfor de fortsetter å engasjere seg, selv når de møter på så stor motgang som dette. Det kommer frem at informantene opparbeider seg immateriell verdi som eksempelvis omdømme, som kan føre til materiell verdi i form av økonomisk profitt. Empirien viser forskjellige karakteristika som bidrar til en verdi for virksomheten, både på individ- og organisasjonsnivå. Dette leder til vårt første funn da det gjennom empiri kommer frem flere fellestrekk hos de ulike aktørene i kulturbransjen.

5.1.2 Karakteristika på individnivå

Engasjement

Vår første bemerkning som har vært en gjenganger hos alle informantene, er at bedriftene har utviklet seg på bakgrunn av en hobby. Informantene formidlet at det er mer enn økonomisk profitt som er driveren til det de gjør. Det kommer derfor tydelig frem at handlingene deres er preget av egeninteresse og setter seg selv og sin hobby først, som vil si at driveren for engasjement er emosjonelt og intellektuelt preget. De har en spesiell interesse innenfor dette fagfeltet, som skaper en sterk indre motivasjon til å fortsette i nedgangstider.

“Det startet med at jeg hadde det som en hobby og så ble det til at jeg ville satse for å kanskje kunne jobbe med det jeg liker, selv om det var risikabelt rent økonomisk” (Respondent 4).

Ulikt fra andre bransjer, hvor man skiller mellom jobb og fritid, forteller informantene at jobben har blitt en livsstil. Det fører til at informantene ikke legger fra seg jobben etter et visst klokkeslett, og at man i enkelte perioder jobber døgnet rundt.

“Det er ikke en hemmelighet at bransjen her jobber når andre har fri og koser seg på festival. Også jobber man hele natten etterpå, så sover man to timer også er man på an igjen. Det er ikke optimale arbeidsforhold, men det er dette jeg interesserer meg for” (Respondent 1).

“Det er jo en livsstil. Vi er jo til stede både før, mellom og etter konsert. Det tar tid. Vi må snakke med de og ja det tar tid. I enkelte perioder kan man jobbe hele dagen uten å ha noe tid man er ferdig til” (Respondent 3).

Informantene forteller videre at Covid-19 pandemien har ført til utfordringer vedrørende å opprettholde drift. Det ble vanskelig å utføre aktiviteter som vanlig, og flere av informantene forteller hvor lite aktivitet det var i kulturbransjen månedene mars og april. Selv etter store utfordringer, var det ikke noe spørsmål om de skulle gi opp eller endre yrke. Engasjementet førte til at informantene prøvde heller å tenke alternativt, bruke interne og eksterne ressurser, og utnytte disse for å holde hjulene i gang.

“Når Covid-19 kom måtte vi finne på noe annet. Den 15 mars så bestemte vi oss for å kjøre internett konserter og vi fikk inn alle de store artistene som er å få i Trondheim, lokalt. Alle stilte jo opp og det var en voldsom suksess med mange hundre seere til sammen, om ikke en million. Vi samarbeidet med adressavisa så vi kom jo ut. Og artistene tjente veldig bra. Vi satt opp konsertene, vi formidla alt, vi hadde teknikkerne, kameramann og vi gjorde alt det og fikk det ut på nett. Vi markerte oss veldig bra” (Respondent 3).

Det er tydelig at aktørene deler et stort engasjement for deres livsverk, og forteller selv at de tror det er en større grad av engasjement når man jobber i kulturbransjen enn andre bransjer. De forteller at det er lett å ha et stort engasjement fordi de får lov til å gjøre det de interesserer seg for, og jobber med mange spennende oppgaver.

“Vi har mye engasjement, og det er kanskje lettere å ha engasjement i en sånn type bransje fordi vi jobber med masse gøy ting. Det er veldig mye forskjellig. En dag kan bare være kontorarbeid, fordi vi sitter å planlegger ting. Men det kan også være at man, ja, for et par år siden så hadde jeg en dagstur til Kina for eksempel. Og det er mange som gjør morsomme ting, men jeg tror ikke alle folk som brenner for jobben sin som vi gjør her” (Respondent 1).

“Det skaper kanskje mer engasjement for meg enn andre da litt av greia av at det bygger seg på en hobby, også utspiller det seg etterhvert artige oppgaver med lønn. Det henger i fortsatt”(Respondent 4).

Åpenhet

Et neste delfunn som kommer frem fra informantene er at de har fokus på det å være åpen. Åpenhet er en del av individenes verdigrunnlag, og er en forklaringsfaktor på informantenes holdninger og atferd. Ved å være åpen, kan informantene skape et fortrinn under pandemien da de er mottakelig for alle som tar kontakt, enten det er andre aktører eller kunder. Da vil åpenhet være med på å skape nye prosjekter som gir et kick hos informantene. Det virker som kulturbransjen verdsetter åpenhet i bransjen generelt, men under pandemien, kan det ha en viktigere rolle da det er kritisk å unngå begrensninger som påvirker oppdrag og andre samarbeid.

“Noe av det vi har fokusert mest på er at vi skal være åpen slik at vi ikke har noen begrensninger for hvem vi kan jobbe med eller for og kan få mye forespørsel som gjør at jobben er gøy” (Respondent 1).

En annen informant bekrefter at åpenhet er viktig i bransjen, spesielt når de har fått restriksjoner å forholde seg til. Informantene forteller at det å være åpen, skaper ideer og nye oppfinnelser.

“Å ha egenskapen som å være åpen, gjør at man er nytenkende og klarer å se nye muligheter med andre folk eller for å gi kunde det de vil ha. Det tilfører eh eh, ideer og innspill. Kom med oppfinnelser. Det er bra for oss nå” (Respondent 7).

Tillit

Videre forteller flere av informantene at tillit er viktig i deres bransje, og er nøkkelen til et vellykket samarbeid. Ettersom informantene forteller hvor viktig det er med relasjoner og samarbeid i bransjen, ser vi at evnen til å skape tillit står sentralt. Det formidles at det er viktig for at både aktører og kunder skal kunne ta kontakt. Tillit er derfor en essensiell del av samarbeidet mellom aktører i kulturbransjen da gjensidig forpliktelse og tiltro til hverandre står sentralt. Det er vanskelig økonomisk for alle i næringslivet etter Covid-19 pandemien, og informantene forteller at de lettere får kunder når de viser at de er til å stole på.

“Vi er også veldig opptatt av at det skal være veldig åpent, da det skaper tillit, og at folk ikke føler at vi skjuler noe eller prøver å lure noen, da vil de lettere ta kontakt med oss” (Respondent 2).

En annen informant bekrefter at tillit opprettholder business da kunder tør å sette i gang prosjekter selv om det er en usikker tid.

“Vi må skape tillit. Det må være tillit når man skal lage noe eller gjennomføre noe som koster 5-10 millioner. Med tillit får vi fremdeles store eventer da kunder stoler på at vi gjør opp for oss om ting blir avlyst” (Respondent 7).

Risiko

Et annet karakteristika som gikk igjen hos flere, er evnen til å tørre å ta risiko, samt å ikke la seg stoppe av ulike hindre som kan oppstå på veien. Informantene forteller at de jobber i en bransje hvor man ikke alltid vet utfallet og at endringer skjer hurtig slik som Covid-19 pandemien. De forteller at man i denne bransjen må tørre å ta sjanser og gripe muligheter.

“Vi ikke hatt noe nerver, og det er viktig. Vi har egentlig bare kjørt på, noen ganger går det bra og andre ganger ikke. Da er det bare å snu seg rundt og finne på noe annet. Det er spennende det. Hotellet vi samarbeider med er jo fantastisk å jobbe med for de er akkurat lik som oss, vil at det skal skje ting. Så ja, vi kjører på så lenge det går. Noen ganger blir ikke ting som planlagt men da er det bare å se fremover” (Respondent 3).

En annen informant forteller hvordan de tar risiko i form av nytenkning, og at det kan gi usikkerhet ettersom det er vanskelig å vite hvordan kunder og publikum reagerer.

“Man må kjøre på. Det beveger seg over til crazy ideer før vi liksom lander noe som er greit da, og vi prøver å finne den grensen på hva som er greit. For å klare det må man nesten trå over av og til for da gikk vi over, da vet vi at vi er over grensa, man kan ikke alltid bare ligge bak for da aner man ikke hvor grensa er hen” (Respondent 5).

Innovasjon

Det er flere av respondentene som nevner at det å være innovativ er med på å fremme deres posisjon i markedet. Ved å inneha innovative evner, skaper det en attraktivitet, både hos kunder og samarbeidspartnere. Informant 5 forteller hvordan deres fokus på innovasjon er viktig i forhold til å vedlikeholde attraktiviteten hos sine eksisterende kunder.

“Innovasjon i vår bransje handler om å lage nye opplevelser [...] Vi er alltid på søken etter nye ting pluss at vi har jo mange repeterende kunder. Altså det er store finansinstitusjoner, banker, store byggefirma i Trondheim som bruker oss for tiende gang. De skal ikke ha det samme, slik at vi er alltid utfordra på å finne nye måter å få frem den wow faktoren” (Respondent 5).

Det viser seg at informantene vi har ansett som innovative, har kjennskap til hverandre og har vært i dialog om å starte et samarbeid. Dette bekrefter hvordan innovasjon øker en aktørs omdømme i bransjen og innovative aktører trekkes mot hverandre, og skaper muligheter sammen. Respondenten uttaler seg om hvordan en aktør i kulturbransjen må fremtre og hvordan et godt omdømme og innovasjon kan føre til nye muligheter.

“Det er å være fremoverlent og snakke med der man ser det kan være et lite lys i tunnelen med at det er noe som skal skje. [...] Snakk med folk og hele tiden hold en dialog med andre som kan være med på å utløse ting. Har noen ideer med respondent 5, [...] handler om noe spennende som jeg har ideer rundt som kan utløse business for begge parter da” (Respondent 7).

Videre er det flere av informantene som påpeker at det har vært større fokus på innovasjon under Covid-19 pandemien. Dette i form av å utvikle interne ressurser, utvide tjenestetilbud og/eller konseptet sitt. Flere av respondentene har sett verdien av å være innovativ, og hvordan innovasjon bidrar til verdiskapning. De har omstilt seg i takt med endringene og utarbeidet løsninger som tilfredsstillende kundenes behov best mulig under situasjonen vi befinner oss i.

“Det er en veldig tungrodd organisasjon, og det skal mye til for å endre oss. [...] jeg tror jo at sånn sett hadde vi kanskje litt godt av korona. Vi får se litt utenfor, og fått til veldig mye som har vært snakk om lenge som har vært motstand mot. Fordi

en vil ha det som en alltid har hatt det. Så sånn sett har vi hatt godt av at vi har måtte endre oss” (Respondent 8).

Informanten forteller hvordan de har hatt vanskeligheter med å være innovativ på grunn av mangel på endringsvilje. Etter at Covid-19 pandemien inntraff, har organisasjonen vært tvunget til å endre seg, og det har derfor vært nødvendig å utviklet flere nye konsept og tilbud til kundene som følger retningslinjene. Informanten legger også til at de nye konseptene de har utarbeidet under Covid-19 pandemien vil bli værende blant deres tilbud. Det at organisasjonen åpnet seg for innovasjon, har ført til at de holder seg aktuell i bransjen og får et konkurransefortrinn fremfor de som ikke er villige til å omstille seg.

5.1.3 Karakteristika på organisasjonsnivå

Gjensidig avhengighet

En sentral del av aktørenes virksomhet er å samarbeide med andre aktører. Som tidligere nevnt, har bedriften oppstått på bakgrunn av en hobby, og har resultert i at enkelte starter alene eller har gått sammen med en eller to andre. De har tatt tak i en interesse og undersøkt om dette er en tjeneste forbrukere er interessert i. Etterhvert ble etterspørselen større for tjenestene, og de opprettet et AS. Dette fører til at mange ikke har kapasitet og/eller tilgang til alle ressursene som trengs for å tilby en totalpakke alene. Målet for disse bedriftene er ikke å bygge seg enormt store, men heller å ha spisskompetanse på deres fagfelt da de tilbyr et fåtall av tjenester de brenner for. De fleste av våre informanter er arrangører og har derfor en spesialisering innenfor hva som er nødvendig å få på plass i form av blant annet lys, lyd, rekvisitter, bemanning og logistikk. Dette fører til at bedriftene må dra nytte av hverandre, og jobbe sammen på ulike prosjekter for å imøtekomme kundens behov, som gjør at vi ser en gjensidig avhengighet hos bedriftene. En informant forteller om nettopp dette, hvordan de er avhengige av andre i bransjen.

“Vi trenger hjelp i form av bemanning og utstyr. Vi er avhengig av hverandre da vi er ulike folk som kan ulike ting, så vi har en base hvor man kan spørre hvem som er tilgjengelig på ulike tider og snakke der” (Respondent 4).

Empirien fremmer at bedriftene ikke kan levere et fullverdig produkt uten andre aktører involvert. Dette kommer frem gjentatte ganger blant informantene og videre bekrefte dette av en annen informant.

“Vi leier ressurser og vi vet hvem vi vil ha. For eksempel er Palmehaven på Britannia rigga sånn at man ikke kan ha så mye lyd. Man kan ikke lage støy til andre plasser på hotellet. Det funker ikke. Vi må ha flinke teknikere som klarer å styre lyden slik at det funker for publikum som er på konsert. Også leier vi faktisk utstyr og skaffer teknikere når det trengs” (Respondent 3)

Ved å få en innsikt over de ulike tjenestene respondentene tilbyr, ser vi at respondentene har variasjon i hvordan de forholder seg til gjensidig avhengighet. Mens respondentene over forteller hvordan de leier inn ressurser, forteller respondent 2 at de leier ut seg selv. De leier ut timene sine til forskjellige aktører som trenger hjelp til å arrangere ulike arrangement. Respondenten er ikke avhengig av andre aktører i form av tjenester, men i form av oppdrag.

“Vi har vel egentlig sagt at vi gjør alt, men vi leier oss ut selv da, så vi leier på en måte ut timene våre. Om det er arrangører av en festival eller ja, vi leier ut timene våre for å hjelpe folk å arrangere ting” (Respondent 2).

En fellesnevner som kommer frem hos alle informantene er at de innhenter manglende ressurser fra andre aktører i bransjen. Ved å ikke tilby et fullverdig produkt, kan utfordringer oppstå. Utfordringene kan blant annet innebære mangel på kontakter og informasjon, og hindre aktørene til å oppnå ønsket resultat. Ved å ikke kunne drive virksomheten uten å involvere andre aktører, finner vi at kulturbransjen er preget av sterk gjensidig avhengighet. Dette resulterer i et forhold der bedriftene ser fordeler gjennom nettverk som fører til ressurser og utviklingsmuligheter. Informant 3 og 4 forteller hvordan mangel på ressurser er årsaken til avhengigheten de har til hverandre i bransjen. Samtidig løfter informant 5 frem at ettersom avhengigheten er gjensidig, stiller bransjen opp og hjelper hverandre.

“Det kan oppstå utfordringer som at vi mangler utstyr eller at det er noe feil med dette, da må man kaste seg rundt og kontakter andre i bransjen for å finne løsninger” (Respondent 5).

Nettverk

Ved gjensidig avhengighet, er det flere i bransjen som ser det nødvendig å ha gode samarbeidsforhold til hverandre. Det gjør det derfor lettere for aktørene å kontakte andre i bransjen da samarbeidsvilligheten er sterk. Dette fordi de bruker mindre tid på å finne ut hvem de skal kontakte og har mer tillit til sine innleide ressurser. Samarbeid med andre aktører i bransjen simplifiserer gjensidig avhengighet, og er en konsekvens av trangen på et godt etablert nettverk som gagnar driften. Vi ser derfor nettverk som et fellestrekk hos alle informantene på organisasjonsnivå, da det er viktig med nettverk for å opprettholde verdiskapningen. Respondent 7 forteller hvordan gjensidig avhengighet og et godt nettverk fører til mer kunnskap.

“Ja, altså og vite at man fikser alt. Har man et stort nettverk og noen spør om jeg kjenner den og den artisten og jeg gjør det,; gir det muligheter. Det er viktig å opparbeide nettverk. Det er en styrke at man har tilgang til masse, og at man vet om mye, har kunnskap om mye. Og det har du, når man begynner å bli voksen sånn som meg og har fått opparbeidet et stort nettverk” (Respondent 7).

Respondent 7 forklarer hvor viktig det er å være ressurssterk. For SMBer i kulturbransjen ser det ut til at det gir muligheter i form av at andre aktører kan drar nytte av dem, som da fører til flere jobber. Det at alle informantene nevner avhengigheten de har til andre aktører, ved innhenting av manglende ressurser, fremhever hvor sentralt nettverk og samarbeid er og graden av gjensidig avhengighet. I samsvar med respondent 7 uttrykker flere av informantene hvordan de jobber med, og opprettholder relasjoner. Det kommer frem at å opprettholde relasjoner, er sentralt i bransjen, og at en alltid jobber for å utvide nettverket. Det er flere av informantene som forteller hvordan de opparbeider og utvikler sitt nettverk. Det er en ensidig oppfattelse om viktigheten av nettverk og det kommer frem via utsagn som indikerer gjensidig avhengighet innad i bransjen.

Det er uten tvil viktig for informantene å opparbeide seg sosial kapital i form av relasjoner og kontakter, da disse opptrer som støtteapparat når det trengs. Videre kan sosial kapital veksles inn i økonomisk kapital og gjelde på organisasjonsnivå og *kan* føre til større grad av innovasjon og verdiskaping. Nettverk viser seg å være viktig for informantene da det skaper legitimitet og dreier seg om å bli sosialt akseptert i bransjen. Det kan også se ut til at nettverk er viktig på et personlig nivå da virksomheten er basert på en hobby. Virksomheten har en høyere personlig

verdi for informantene da dette er deres høyeste prioritet. Informant 3 forteller hvordan de hadde få relasjoner til bransjen i Trondheim og så viktigheten med å bygge opp legitimitet gjennom å opparbeide seg et større nettverk.

“Eh, jeg hadde et voldsomt nettverk i bransjen, men ikke nødvendigvis næringslivet i Trondheim. Så de første to årene brukte jeg nesten bare på å være med på alt mulig rart av møter og ting som skjedde på næringsliv siden i Trondheim for å få et fotfeste. Også fikk vi fler og fler kunder og akkurat når alt stengte ned var vi inne i en fantastisk flyt, med store events og markerte oss veldig bra i bransjen som sådan” (Respondent 3).

Videre forteller informant 5 at engasjement og positivitet er med på å bygge opp sosial kapital, og former et større nettverk. Det er viktig for informanten å vise tilgjengelighet og skape en form for legitimitet for både kunder og samarbeidspartnere, da virksomheten er deres livsstil.

Det gir en positiv effekt når de ser at jeg engasjerer meg og er positiv og blir med å hjelpe til. Sånn som det der blir man gjenkjent, at man er raus, stiller opp og ordner (Respondent 5).

Omdømme

I tillegg til at omdømme er viktig for informantene grunnet hobbyvirksomhet og deres livsverk, ser vi også at omdømme har en rolle på organisasjonsnivå. Dette kommer av den gjensidige avhengigheten de har til hverandre, da et godt omdømme påvirker hvem som ønsker å jobbe med hvem. Spesielt under pandemien har et godt omdømme vært viktig. I en krisesituasjon er det utfordrende å holde seg relevant, og en må jobbe for oppdragene som er der ute. Da nytter det ikke med et svakere omdømme enn konkurrentene. Informantene forteller at de jobber med å opprettholde dette på ulike måter. Dette kan være blant annet å holde kontakt og vise omtanke til sine konkurrenter, men også å være innovativ og fremstå mer attraktiv enn andre aktører i bransjen. Gjennom intervju forteller informantene at det er viktig å ha et godt omdømme i bransjen slik at man ikke blir valgt bort ved eventuelle oppdrag fra kunder, eller mister muligheten for samarbeid med andre aktører.

“Jeg har vokst opp med det selv at jeg jobber i firma som det er helt klare forretningsveiledninger, altså hvordan vi skal jobbe, være kledd osv og få godt

omdømme. Det er viktig for meg. Det vil jeg absolutt påstå at vi har klart og det er derfor man får gode folk med seg, både styre, ambassadører og artister som er glad for å ut å jobbe” (Respondent 5).

Dette bekreftes videre av en annen informant som forteller følgende:

“Det går mye på omdømme, som har gjort at vi er en aktør som folk oppsøker uansett, folk har sterkt tilhørighet på en annen måte enn kanskje en har til en annen uteplass i byen (Respondent 8).

Det har vært spesielt viktig under pandemien å vedlikeholde omdømmet, da det er færre jobber og mange om beinet. Både informant 5 og 8 forteller hvordan omdømme er viktig for dem, og det påvirker hvilke kunder og samarbeidspartnere de får. Informant 5 forteller at erfaring fra tidligere av har lært dem hvordan en bør opptre for å skape et godt omdømme. Samtidig forteller informant 8 at omdømme er viktig for deres virksomhet da det har skapt et fortrinn som gjør at de enklere kan overvinne utfordringer som Covid-19 pandemien. Informanten forteller videre at tilhørigheten de har skapt hos kundene, fører til at de velger dem over andre i bransjen, noe som har vært avgjørende for dem i nedgangstider.

SMBer i kulturbransjen baserer seg på hva informantene interesserer seg for aller mest, og omdømmet er med på å representere hvordan de ønsker å bli oppfattet, både personlig og som bedrift. En informant opparbeidet seg en håndbok på hvordan dem og deres ansatte skal bygge og opprettholde omdømme til bedriften. Her forteller informanten hvordan de jobber med utvikling av sitt omdømme, og at det er en pågående prosess der informantene jobber med dette kontinuerlig for å styrke sin posisjon i markedet. Informanten utdyper at håndboken innebærer blant annet retningslinjer på atferd og kleskode på jobb slik at alle ansatte i bedriften formidler samme inntrykk.

“Jeg har laget en del verktøy som er brukt. For eksempel en håndbok som er laget helt fra firma startet. Jeg begynte å notere ned punkter på hvordan vi skal være best på det vi holder på med. Og den håndboken var ikke ferdig før for to år siden, så brukte noen år på å lage den, slik at den skulle være kjempebra. Det var hele tiden noe å justere slik at det ble rett i forhold til hvordan og hva vi skal være kjent for” (Respondent 7).

Informanten forteller videre at de har jobbet med å styrke omdømmet under Covid-19 pandemien ved å ta kontakt med sine konkurrenter for å høre hvordan andre i bransjen har det. Dette forklarer hvordan personlig atferd og verdier reflekteres gjennom virksomheten. Det er flere av informantene som har fortalt at de har vært ekstra opptatt av å holde kontakten med kunder og samarbeidspartnere under pandemien. Det utdypes videre at det er viktig for informanten å ta vare på miljøet de er en del av. Informanten poengterer at dette er givende, men også med på å styrke både det personlige og bedriftens omdømme.

“Eh jeg er den eneste som tok initiativ når Covid kom i vår og sende ut en e-post til konkurrenter. Jeg gjorde det og spurte hvordan det står til med de, om vi skal treffes, skal vi sette oss sammen og prate, om så gråte på skulderen til hverandre. Det var veldig givende. Det gjorde jeg også når konkursen kom og alt skjedde. Gjorde samme til konkurrenter som til kunder. Det var kun en som sendte en besk e-post tilbake som ikke takla det at jeg kom på markedet igjen og ha samme merkenavnet igjen. Men den aktøren har mistet omdømme veldig med å være involvert i en festival som har prøvd å få mye mer midler enn de egentlig er berettiget til. Så hans ansikt i media ble negativt, men mitt ble positivt for måten jeg har opptrådt på, vært ærlig og vist følelser og alt det der og vise at man er et menneske bare” (Respondent 7).

Videre i sitatet kommer det også frem at som aktører i kulturbransjen må man være varsom på hvordan en opptrer. Informanten kommer med et eksempel på hvordan en kollega i bransjen har svekket sitt omdømme ved å opptre umoralsk og å vise lite medlidenhet. Det går igjen hos informantene at det er viktig å være bevisst på hvordan en blir representert i kulturbransjen, og at hvis man trår feil, kan det få store konsekvenser for bedriften. I samsvar med dette, forteller en annen informant at deres fokus er å være åpen og positivt til alle. Det er flere som poengterer at miljøet i Trondheim og omegn er lite, og det kan derfor føre til at informasjon sprer seg raskt.

“Trondheim har en veldig liten kulturbransje. Det vi har fokusert mest på er at vi skal være åpen og positiv til alle, fordi det er som en barnehage for å si det mildt. “Han vil ikke jobbe med han fordi han jobbet med han og hun gjorde det, og han ble sur for det” ja så det har vært en strategi, at vi skal ikke blande oss inn i ting, men bare være den folk ringer fordi vi kan jobbe med alle” (Respondent 1).

Oppsummering:

Vi har nå sett på ulike karakteristika, både på individnivå og organisasjonsnivå i kulturbransjen. Bransjen skiller seg tydelig fra andre ved at aktørene startet ut fra en tidligere hobby. Dette har skapt enormt engasjement, og det kommer tydelig frem at deres handlinger som enkeltindivider er preget av egeninteresse og setter seg selv og sin hobby først. Empirien tilsier at karakteristika på individnivå er basert på verdiene til aktørene, og det kommer frem at engasjement, åpenhet, tillit, risiko og innovative evner står sentralt hos dem. Dette kategoriseres som immaterielle verdier for aktørene, og fokuseres på for å skape sosial kapital i bransjen. De overnevnte karakteristika tolkes som uavhengige variabler som slår ut på om de får til det de ønsker. Funnene viser til at arbeidet er ekstremt personlig for dem. Den jobben de har, er deres livsstil og de er ikke noe uten jobben. Det resulterer i at respondentene enten venter på at pandemien skal gå over, eller prøver å finne andre muligheter og arbeidsoppgaver de kan gjøre i mellomtiden.

Videre ser vi andre karakteristika som går på organisasjonsnivå. Nettverk har vi plassert på organisasjonsnivå, da det er sentralt for aktørene og deres verdier, samt at det er viktig for driften av virksomheten. Funnet viser at aktørene i kultursektoren er gjensidig avhengig av hverandre, i form av ressurser og tjenester, for å kunne tilby et fullverdig produkt til kunden. Ut fra gjensidig avhengighet kommer det frem at nettverksbygging er med på å forenkle avhengigheten. Nettverk kommer derfor sentralt inn i denne konteksten, da det gjør det enklere å innhente manglende ressurser for aktørene. Det er tydelig at kulturbransjen opererer litt alternativt i forhold til andre bransjer, og har en overraskende sterk avhengighet til andre aktører.

5.2 Forståelse av forretningsmodell

Opprettholdelse av verdiskapning under Covid-19 pandemien

Covid-19 pandemien har rammet hele verden, og medført store endringer i omgivelsene. Dette gjelder også for SMBer i kultursektoren i Trondheim og omegn. For å besvare vår problemstilling, har vi undersøkt hvordan aktørene driver business og hvordan dette påvirker måten de håndterer en krisesituasjon som Covid-19 pandemien.

Nettverk

For å håndtere og opprettholde verdiskapningen, er det nødvendig at bedriftene ser potensialet for bidrag både innad og utenfor egen organisasjon gjennom andre aktører og kunder. Dette gjør de gjennom samarbeid med hverandre innad i bedriften hvor de bygger på hverandres nettverk, eller ved å bygge nettverk og skape gode relasjoner med andre aktører i markedet og kunder. Aktørene opprettholder sin verdiskapning ved å skape en verdi for kunden, økonomisk verdi eller en verdi i form av konkurransefortrinn. En informant forteller at en stor del av deres fokus går på nettverk og at de har samarbeidet innad i bedriften for å få større tilgang på dette.

“Vi bygger jo forsåvidt driften våres på det nettverket. Vi kaller det som et venndiagram. Vi kommer fra to litt forskjellige verdener, så har vi smeltet litt sammen og hatt med oss ulike bekjenskaper inn i bedriften, også har vi noen felles nettverk” (Respondent 2).

Her forteller en informant at de har sett potensialet for bidrag utenfor organisasjonen gjennom andre aktører og kunder. Aktørene har opprettholdt verdiskapning ved å fokusere på nettverksbygging. Det kommer frem at ved å ha opparbeidet seg et stort nettverk over flere år, så har dette bidratt til en økonomisk verdi for selskapet.

“Jobben vi gjorde i forkant med å bygge nettverk og markere oss i næringslivet gjorde at vi fikk inn sponsorer og vi klarte egentlig å få et grunnlag for at det her også ble økonomisk gevinst for oss” (Respondent 3).

Videre forteller informantene at et sterkt nettverk har gitt de konkurransefortrinn i markedet da de har mulighet til å fange opp de beste artistene som det er stor etterspørsel på. Ved å ha dette fortrinnet skaper det en økonomisk verdi for selskapet da de får arrangert arrangement som kunder vil bruke penger på. I tillegg skapes det en verdi for kunden da de får oppfylt sine ønsker om å se artister de har lyst å bruke tid og penger på.

“Nettverk gir oss muligheten til å kontakte artister som vi vil ha ved å bare ta opp telefon å ringe. Vi får letter tak i de vi vil ha siden vi kjenner de” (Respondent 3).

For å opprettholde verdiskapningen, forteller flere informanter at de fokuserer på nettverket sitt. Det skaper en verdi da det fører til samarbeid med andre aktører, sponsorpakker og tilgang på artister kunder etterspør.

Kanaler:

Aktørene forteller at de opprettholder verdiskapning ved å kommunisere med andre aktører og kunder. Verdien oppstår ved at aktørene får formidlet sitt budskap gjennom ulike kanaler til de det er ønsket å nå ut til. Ved å kommunisere med andre aktører og kunder, skaper man relasjoner som fører til et fortrinn for aktørene. Informantene bruker lokale kanaler som avsier, da det skaper en egen verdi og tilhørighet for bedriften. I tillegg kommuniserer de gjennom digitale medier som har vokst frem grunnet teknologisk utvikling og trender.

“Vi har prøvd å være mer synlige, og prøver å være litt mer ut der for å få oppdrag gjennom sosiale medier. Har tatt kurs i det for å bli bedre. Vi må jo vise oss frem til de som ikke vet om oss. Vi har jobbet litt mer med hjemmesiden, prøvd å oppdatere, og hele tiden sørge for at den er optimal. Om det er noen som er innom den, så bør hvertfall den være et innslagspunkt” (Respondent 2).

“Vi jobber med å opprettholde og videreutvikle nettverket vårt da vi er avhengig av dette i jobben for å skape verdi. Vi bruker mye mer digitale medier for å nå ut, men vi samarbeider også med Adresseavisen. Vi prøver å være lokale for det setter mange pris på” (Respondent 3).

Prisstrategi:

En informant forteller at de opprettholder verdiskapningen ved å tilby selvbetjente løsninger slik at de kan presse ned faste kostnader, og på denne måten øke verdien til selskapet ved at de tjener mer på hvert produkt de leverer.

“Vi har jobba med å skape selvbetjente lager. Folk bestiller på nettet, lagrene er selvbetjente og koblet opp mot internett. Så det eneste vi trenger å gjøre er å koordinere over telefonen hvis det er noe de lurar på. Det gjør at vi kan være litt billigere enn alt annet som er tilsvarende standardisert, også prøver vi å få det gjennom som standardisert, effektivt, og at vi slipper personalkostnader ved bestilling. Det har gjort at vi kun har hatt utgifter som husleie og det er ikke et så stort problem for oss for en periode. Og vi prøver å kutte kostnadene så mye som mulig, og gjøre det mer tilgjengelig for forbrukere da” (Respondent 6).

Prioriteringer

Etter at Covid-19 pandemien inntraff i mars 2020, har bedrifter vært nødt til å gjennomføre endringer i måten de driver business på grunnet restriksjoner fra regjeringen. De ulike restriksjonene har ført til at de ikke har kunnet levert samme tilbud som tidligere, og for å opprettholde verdiskapningen og unngå nedleggelse, har de vært nødt til å gjøre ulike prioriteringer. Dette er prioriteringer som har oppstått på grunn av pandemien, og det er interessant å undersøke hva som er blitt gjort.

Det kommer frem fra empiri at aktørene snur seg rundt og finner på nye ting å gjøre som samsvarer med restriksjonene som for eksempel digitale konserter eller TV. Den andre delen aktørene har prioritert, er den økonomiske delen hvor flere av informantene i større grad enn tidligere fokuserer på kostnadsreduksjon som et tiltak for å opprettholde verdiskapningen i sin bedrift. En Informant forteller at de jobber med å finne selvbetjente løsninger slik at de kan kutte faste kostnader og på den måten øke verdien til selskapet ved at de tjener mer på hvert produkt de leverer.

“Ja, det vi aller mest aktivt har prioritert er hvorvidt vi skal ha på markeds kampanjer eller ikke på Google og Facebook. Det gir oss mye oppmerksomhet, men i denne perioden er det ikke mange som fester så det vil ikke være behov for tjeneste våre. Så da har vi bare hatt hjemmesiden også kan den selvbetjente løsningen fortsette, da sparer vi penger på kostnader og står igjen med husleie” (Respondent 6).

Det går igjen hos informantene at en viktig prioritering er kostnadsreduksjon, da de genererer mindre inntekter nå enn tidligere, og forteller om ulike prioriteringer de har gjort.

“Vi har måtte permittere. Så det er ei økonomiske prioriteringer der. Vi har et kontor vi betaler for, men vi har ikke noe annet løpende kostnader enn lønnskostnader. Så vi har måtte prioritert og spart penger. Vi har gått igjennom alt av forsikringer, telefon og alle slike ting for å prøve å spare inn. Prioritert bort ting som julebord” (Respondent 1).

“Vi har permittert, nedskaleringer, be om lavere husleie, fritak fra betaling av parkeringsplass fordi bilene ikke var der. Det er jo det. Det er jo samme

prioriteringene som gjelder nå som da, eh det at man må være skjerpet med økonomi ja, men likevel prøve å holde hjulene i gang” (Respondent 7).

Disse prioriteringene kan man si er typiske for de fleste bransjer under Covid-19 pandemien, da de genererer lavere inntekter og må kutte kostnader for å unngå nedleggelse. Dette er mindre typisk for kulturbransjen, da de ikke virker å opptre på lik linje som andre bransjer. Kulturbransjen skiller seg ut da aktørene har startet virksomheten fra en tidligere hobby og at bedriften har blitt en livsstil. De satser heller på å finne nye løsninger for å fortsette virksomheten.

Verdiskapning – å tenke større

Covid-19 pandemien har skapt komplekse situasjoner, og retningslinjene for hvilke tilbud aktørene har lov til å utføre endrer seg i tide og utide. Markedet har vært veldig uforutsigbart, noe som har ført til at aktørene har planlagt arrangement, men har vært nødt til å avlyse i siste liten, da restriksjonene endrer seg fortløpende. Aktørene har derfor måtte tilpasset seg markedet og søkt etter nye muligheter som kan løse utfordringer medført av de begrensninger restriksjonene har satt. På den måten har planlagte hendelser latt seg gjennomføre.

“Ja vi heiv oss fort rundt da vi fant ut at det her kan vi ikke sitte å vente på, det her tar tid, eh vi trodde ikke at det tok så lang tid som det gjør da, men vi fikk hvertfall starta og markert oss og kasta oss på streamingkonserter for å få produsert noe” (Respondent 3).

Aktørene forteller at de har søkt etter andre muligheter som lar seg gjennomføre under pandemien. De forteller om nye muligheter innen TV som har ført til at de har opprettholdt verdiskapningen.

“Vi har utvidet horisonten. Vi har startet med tv jobbing så vi har utvidet kundegruppa. Så vi har jo hevet oss litt på den ballen der og får inntekt. Også har man bare måtte prøvd å late som man kan det, og lært underveis, når det kommer til det digitale hvertfall. For det er jo ikke det samme som live som vi har gjort, men jeg tror kanskje det har vært den største muligheten vi har tatt utnytte av, som har gjort av vi har kommet oss inn på et segment vi ikke har vært inne på før. Mye mer faglig” (Respondent 2).

Aktørene har tilpasset seg endringene fra omgivelsene. Det kommer frem at de tilpasser seg på en annen måte enn andre bransjer og at de har utvidet og endret forretningsaktiviteter både raskt og betydelig.

“Eh å være kreativ, komme med gode ideer, for eks sånn som den akevitten jeg er med å lage nå, det er jo også penger i kassa. Det å skape tv for eks, den tv sendingen vi hadde for litt siden, er jo en ide det også. Se muligheter og jobber også med noe tv saker fremover mot høsten, eh kanskje vi gjør noe annet produksjons saker som er litt annerledes og skaper litt økonomi og oppmerksomhet.” (Respondent 7).

De nye løsningene som kommer fra aktørene, oppleves som ekstremt nyttig for å kunne opprettholde og skape et tilbud til samfunnet.

“Vi har prøvd å tenke annerledes. Vi har snudd om på hele programmet vårt, laget nye konsept, og nye måter å gjøre ting på. Vi har syns det har vært viktig å skape et tilbud selv om det har vært strengt. Det har jo vært et minus prosjekt økonomisk, men det er viktig å få til en møteplass. Så da har vi ordnet andre ting som ikke vi gjorde før, og noen aktiviteter vi har hatt før men i nye format” (Respondent 8)

Bedriftene engasjerer seg i en rekke prosjekter som gjør det mulig å generere inntekt og fortsette business. Samtlige av informantene trekker frem ett eller flere prosjekter som er viktig for å kunne fortsette å levere tjenester til kundene sine.

“Ja vi har blitt flink på streaming. Det var en ny greie, og vi måtte lære oss det og kjøre livesendinger. Det er en helt annen måte å jobbe på. Og det har vi hoppet på, og gjort masse streaming, for både festivaler og møter og konferanser, konserter osv. Så det har vært veldig lærerikt da. Det er kanskje det som har vært mest lærerikt. Det er rent faglig da. Det er det som er det viktigste, som jeg kjenner på” (Respondent 4).

“Vi har bygd opp et studio i et av lokalene som vi har tilbudet streaming til kunden våre. Men det er lite betalt og skal man ha inn penger må man ha store artister. Vi hadde digitalt julebord for bedrifter, der sjefen satt på en scene i lokalene våre,

med full rigg av lyd og lys, tv skjermer og alt sånn, så hadde han alle sine ansatte hjemme hos seg selv med catering. Alle hadde mat og var med på Skype, og utdeling” (Respondent 5).

Ved å fokusere på verdiskapning gjennom blant annet nettverksbygging, kostnadsreduksjoner, og nye tilbud som TV og digitale konserter, lykkes aktørene med å håndtere utfordringer som Covid-19 har ført med seg. I tillegg til at de ulike tiltakene fører til inntekt hos aktørene som gjør at de kan fortsette drift, skaper det også et tilbud for innbyggere og andre engasjerte. Pandemien har ført til at man får sett hva som er spesielt ved kulturbransjen. Empirien viser at aktørene gjorde mye av det som er forventet i en krisesituasjon når det kommer til å kutte kostnader ved å permittere ansatte, men som likevel ikke er typisk for kulturbransjen, da de heller søker nye løsninger for å unngå å legge ned.

5.3 Oppsummering av empiriske funn

De to funnene presentert over, er i følge oss, det mest sentrale i vår empiri. Det har vært mange interessante funn, men vi anser disse som mest signifikant da vi ser at det er avgjørende egenskaper for å lykkes i kulturbransjen. I tillegg er disse funnene mest overraskende for oss, da de gir en bedre forståelse for hvordan SMBer i kulturbransjen opptrer i en krisesituasjon. Vi vil nå forklare hvordan funnene henger sammen ved hjelp av en selvkonstruert modell.



Figur 4: Sammenhengene mellom funn i SMBer i kulturbransjen

Som illustrert i modellen, ser vi at aktørenes søken etter fellesskap og fokus på ulike byggeklosser som kan inngå i en forretningsmodell, er med på å opprettholde virksomhetens verdiskapning. Vi finner at de tre elementene fra modellen over har en sammenheng med hverandre. Dette grunner i at det er en del felles karakteristika både på individnivå og organisasjonsnivå, som går igjen hos informantene og som fører til at de deler lik tankegang om hvordan de skal drive business. På individnivå er disse ferdighetene engasjement, åpenhet,

tillit, risikovillighet og innovasjon. Ved å ha disse fellestrekkene, finner vi at det bidrar til at informantene har mye av de samme tankene på hva som er viktig å fokusere på for å opprettholde sin verdiskapning. Disse personlige ferdighetene fører til at det er lettere å få til et gjensidig samarbeid, bygge et sterkt nettverk og et godt omdømme. Dette er karakteristika på organisasjonsnivå. Ved å rette fokus mot disse elementene, fører det til at informantene stiller seg bedre rustet til å lykkes i bransjen. Samtidig mener vi disse karakteristika er sentrale for å gi en forståelse på hvordan aktørene håndterer krisesituasjoner, samt hvorfor de velger å se etter løsninger under pandemien i stedet for å lete etter andre jobbmuligheter. De personlige ferdighetene er med på å forenkle deres gjensidige avhengighet til hverandre, da de tenker og opptrer med tilsynelatende like verdier og holdninger. Ved at aktørene har relativt lik tankeprosess, kan de lettere imøtekomme krav fra sine samarbeidspartnere, og ha tillit til at de vil opptre og prestere på lik linje som de selv ville gjort. Videre ser vi at alle aktørene på en eller annen måte er avhengig av andre for å levere et fullverdig produkt. Informantene forteller at det er viktig da andre bedrifter tar kontakt som fører til kundeoppdrag, samt at andre aktører ønsker å bistå når det er behov for å innhente eksterne ressurser. Det samme gjelder bygging av nettverk og omdømme. Dette er sentralt i kulturbransjen. Ved å ha de ulike ferdighetene som kommer frem hos informantene, bidrar dette til at de får et større og mer stabilt nettverk. I tillegg vil de ved å være åpen og ærlig få et godt omdømme i markedet. Både karakteristika på individ og organisasjonsnivå leder til at informantene har lik måte å drive virksomheten sin på. Vi ser at aktørene har større fokus på det menneskelige i sin forretningsmodell, da de jobber med å skape relasjoner via nettverk og samarbeid som er avgjørende i en bransje som preges av sosiale forhold. Vi ser likevel at selv om fokuset er på det menneskelige, så har de en bevissthet over det nødvendige som skal til for å drive en virksomhet og opprettholdelse av verdiskapning.

6. Analyse og diskusjon

Vi skal nå diskutere og analysere våre empiriske funn i lys av det teoretiske grunnlaget som vi presenterte i kapittel 2. Vi har valgt å strukturere dette kapittelet etter våre to funn i empirikapittelet. Ved hjelp av vår selvkonstruerte modell, viser vi hvordan vi får inntrykk av at de to ulike funnene vi har kommet frem til har en virkning på hverandre. For å diskutere funn fra empiri, har vi tatt utgangspunkt i Madsen (2007) sitt rammeverk om dynamiske kapabiliteter. Videre bruker vi elementer fra Osterwalder og Pigneur (2010), samt Teece artikkel om “Business models and dynamic capabilities” (2018) for å belyse at aktørene

fremstår noe utypisk for deres bransje. De viser seg å være mer forretningsbevisst enn hva allmennheten tilsier. I tillegg for å få en bedre forståelse om hvordan dynamiske kapabiliteter kan bidra til å designe og justere en suksessfull forretningsmodell. Vi starter derfor diskusjonen med å se på typiske trekk hos aktører og bedrifter i kulturbransjen, og om disse fellesnevnerne kan gi fortrinn i krisesituasjoner som Covid-19 pandemien. Til slutt diskuterer vi om aktørene har mer forståelse for styringssystemer enn de gir uttrykk for, og hvordan de benytter dette for å imøtekomme og lettere håndtere utfordringer medført av Covid-19 pandemien.

6.1 Hvilke karakteristika er særegne for SMBer i kulturbransjen?

Personlige dynamiske kapabiliteter

Det har de siste årene vært mye forskning på dynamiske kapabiliteter hos bedrifter, men litteraturen er rettet hovedsakelig mot organisatoriske dynamiske kapabiliteter (Barney, 1991; Teece et al, 1997; Madsen, 2007). En del felles ferdigheter hos informantene viser seg å bidra til opprettholdelse av verdiskapningen for selskapet under en krisesituasjon. Vi ønsker å drøfte om disse ferdighetene kan ses på som personlige dynamiske kapabiliteter. Disse egenskapene er personlig engasjement, åpenhet, tillit, risikovillighet og innovasjon.

Teece (2007) hevder at dynamiske kapabiliteter anses som sjeldne, verdifulle og vanskelig å imitere og å bytte ut. Ved å ha disse egenskapene, bidrar det til et konkurransefortrinn i et dynamisk marked. Dette er egenskaper tilknyttet organisatoriske dynamiske kapabiliteter. Vi velger likevel å knytte dette opp med aktørenes felles ferdigheter og finner ut at det kan anses som personlige dynamiske kapabiliteter. Karakteristika til aktørene i SMBer i kulturbransjen anses nettopp å være slik som Teece (2007) hevder, da deres ferdigheter er vanskelig for andre å opparbeide seg hurtig. Det er likevel viktig å være klar over at konkurransefortrinn ikke er evigvarende, og at konkurrenter kan jobbe mot å opparbeide seg tilsvarende egenskaper over tid (Barreto, 2010). I tillegg ser vi at enkelte karakteristika til SMBer i kulturbransjen er vanskeligere å imitere enn andre, og forblir en unik kapabilitet aktørene besitter. Dette er for eksempel engasjement, da det er vanskelig for andre aktører å imitere en ekte interesse. Dette gjør kapabiliteten verdifull, da det er en egenskap som er med på å drive virksomheten til et høyere nivå. Engasjement er med på å styrke SMBer i kulturbransjen under en krise, da denne kapabiliteten følger endringene i markedet, og aktørene aktivt søker etter muligheter for å opprettholde verdiskapningen og konkurransefortrinn. I tillegg er åpenhet å anse som en

personlig dynamisk kapabilitet da det også er vanskelig å imitere hurtig, og skaper et midlertidig konkurransefortrinn for aktører som besitter denne egenskapen. Det er også mulig å endre egen innstilling med tiden slik at man blir mer åpen, men det krever en form for villighet. Likevel ses åpenhet også på som en verdifull kapabilitet da den bidrar til at informantene tilegner seg nye inntrykk og informasjon. Teece (2007) har forsket på ulike kapabiliteter og identifiserer sensing som en dynamisk kapabilitet som går ut på at virksomheter er søken etter nye muligheter. Derfor ser vi åpenhet som en personlig dynamisk kapabilitet som bidrar til at aktørene leter etter nye løsninger. Det er sentralt med åpenhet i kulturbransjen da de opererer i et marked med stadig endringer. Spesielt under Covid-19 pandemien har informantene vært nødt til å ha et åpent sinn for å tilpasse seg. I følge Rindova og Taylor (2002) bidrar åpenhet til økt kunnskap og gjør det enklere for aktørene å finne løsninger for videre drift. Aktørene som besitter kapabiliteten åpenhet, forteller at de hiver seg rundt og finner løsninger for å opprettholde sin verdiskapning, men at de i tillegg unngår begrensninger for seg selv da de er åpen for både samarbeid med andre aktører, samt at de klarer å se ulike muligheter som kan passe kundene sine best mulig.

Til tross for at tillit kan anses som en personlig dynamisk kapabilitet, er dette en evne som er lettere å imitere da tillit er et spesielt bånd som skapes, som er ulikt fra person til person. Likevel er tillit veldig verdifullt hos aktørene i kulturbransjen, da denne kapabiliteten bidrar til aktørenes opprettholdelse av verdiskapning. I følge Knobens og Oerlemans (2006) er tillit viktig i samarbeid, da et godt samarbeid bidrar til verdiskapningen i bransjen. Aktørene må samarbeide med hverandre for å levere et fullverdig produkt slik at ved høy tillit til hverandre, vil det føre til mer kundeoppdrag ved at de blir kontaktet av de andre aktørene i markedet når de har behov. I tillegg til dette, har vi funnet ut at informantene ser nødvendigheten av tillit av andre grunner. Dette er i forbindelse med utføring av arrangement som de har blitt ansatt til å gjennomføre av kundene sine. Aktørene gjennomfører arrangement hvor kundene betaler store summer. Det er derfor nødvendig at kundene stoler på aktørene i bransjen både når det gjelder at de leverer slik som forventet, men spesielt under Covid-19 pandemien da det er stor usikkerhet om planlagte arrangement kan bli gjennomført. I følge Hewitt-Dundas (2006) er kapasiteten betydelig mindre i SMBer. Tillit kan dermed ses på som en personlig dynamisk kapabilitet som forenkler begrensningen, da opparbeidet tillit kan føre til ansvarsfordeling på tvers av virksomheter, og tiltro til hverandres intensjoner om å ønske hverandre godt og oppfylle forpliktelser overfor den andre.

I følge March (1991), kan noe regnes som en dynamisk kapabilitet om det bidrar til tilpasningsdyktighet i et dynamisk marked. Vi ser i samsvar med teorien at risikovillighet derfor kan fremstå som en personlig dynamisk kapabilitet for aktørene i SMBer i kulturbransjen, da risikotakning er avgjørende for å holde seg relevant og konkurransedyktig. Denne kapabiliteten er vanskelig å imitere da dette går ut på om en person er risikosøkende eller ikke. Til tross for dette hevder Wieczorek og Mitrega (2017) at kompetanse og andre løsningsorienterte kapabiliteter er med på å skape konkurransefortrinn i markedet slik at man ikke er avhengig av risiko kapabiliteten alene. Et eksempel er en kombinasjon av informantenes indre motivasjon, endringsvillighet og fleksibilitet, men vi finner likevel risiko som en verdifull kapabilitet for aktørene i kulturbransjen. Det er nødvendig fordi de er utsatt for et raskt skiftende og lite forutsigbart marked. Teece (2007) beskriver dynamiske kapabiliteter som en kilde til innovasjon, og ikke bare en oppfinnelse. Risikovilligheten til informantene går under hva Teece (2007) beskriver som en dynamisk kapabilitet, der informantene tar risiko for å opprettholde og videreutvikle verdiskapningen. Eisenhardt og Martin (2002) poengterer også at det er sentralt å utvikle dynamiske kapabiliteter ut fra dynamikken i markedet, og risikoen informantene tar er for å skape et konkurransefortrinn.

I tråd med Teece (2007) og Madsen (2007) sine rammeverk om dynamiske kapabiliteter, kan innovasjon være en ferdighet som kan anses som en personlig dynamisk kapabilitet. Dette fordi det bidrar til at aktørene søker etter muligheter i markedet som fører til at de kan skape seg et konkurransefortrinn. I likhet med risikovillighet, er innovasjon verdifullt da det fører til mange muligheter i form av nye arrangement og kundegrupper. Det vil også være vanskelig å imitere da det å være innovativ er noe særegent hos personer. Det er nødvendig å være innovativ i kulturbransjen da man må henge med på markedets trender for å holde seg attraktiv. I tillegg er aktørene lokale slik at de jevnlig har kundeoppdrag fra de samme bedriftene. Det fører til at aktørene må komme med nye ideer for at kundene skal finne de verdifulle. Selv om teorien tilsier at SMBer kan ha begrensninger for å oppdage nye muligheter, finner vi at dette ikke gjelder våre informanter under Covid-19 pandemien (Hewitt-Dundas, 2006).

Organisatoriske kapabiliteter

Videre drøfter vi om disse personlige dynamiske kapabilitetene er med på å utvikle virksomhetenes organisatoriske, allerede eksisterende, kapabiliteter. Dynamiske kapabiliteter kan forklare SMBer sin evne til å kontinuerlig fornye seg og møte endringer i skiftende

omgivelser (Teece et al., 1997). Vi forstår kapabiliteter som materielle og immaterielle ressurser eller ferdigheter en bedrift har, og som setter bedrifter i stand til å utvikle, produsere og markedsføre et produkt og/eller tjeneste, og deretter opprettholder verdiskapning og konkurransefortrinn i markedet (Gomes-Casseres 1997; Teece et al., 1997). Det er flere dynamiske kapabiliteter som allerede eksisterer i SMBer i kultursektoren. Disse kapabilitetene er gjensidig avhengighet, nettverk og omdømme, som bidrar til å opprettholde verdiskapning og konkurransefortrinn.

Gjensidig avhengighet står sentralt i SMBer i kulturbransjen da aktørene ikke har mulighet til å levere et fullverdig produkt alene. Dette fordi de har spisskompetanse på sitt fagfelt og gjennomføring av et arrangement krever flere involverte da det er mange ansvarsområder. Gjensidig avhengighet fører til samarbeid mellom aktørene i bransjen, da de må involvere seg i hverandres prosjekter for å oppnå ønsket resultat til kunden. Den gjensidig avhengigheten blir forenklet av både åpenhet og tillit, da dette fører til at aktørene kan stole på at ressursene innhentet er av god kvalitet. Disse personlige dynamiske kapabilitetene er med på å styrke samarbeidet med andre aktører i markedet slik at virksomhetene får opprettholdt sin verdiskapning. Dette skjer ved at åpenhet og tillit skaper en trygghet for aktørene. Ved at aktørene fremstår som åpne, bidrar dette til at de ikke får noen begrensninger for hvem de kan samarbeide med. Knoben og Oerlemans (2006) forteller at man maksimerer verdi gjennom å dele og utnytte hverandres ressurser. Ved å ha mange samarbeidspartnere, kan aktøren være sikker på at de alltid får innhentet nødvendige ressurser for å opprettholde sin verdiskapning. Åpenhet bidrar derfor til at man får et styrket samarbeid som er viktig grunnet aktørenes gjensidige avhengighet. Dette fordi åpenhet skaper en tiltrekningskraft mot andre i markedet. I tillegg finner vi at tillit er en utløsende faktor for å utvikle dynamiske kapabiliteter da det åpner opp for at aktørene kan skape et godt samarbeid med hverandre. Dette er spesielt viktig da man i følge Knoben og Oerlemans (2006) går inn i et samarbeid av to grunner. Det gjelder hvis bedriftene befinner seg i en sårbar strategisk situasjon, noe aktørene gjør da de ikke får levert et produkt uten et samarbeid med andre. Dette fører til at tillit skaper et bånd mellom aktørene som gjør at de lettere tar kontakt med hverandre. Basert på Knoben og Oerlemans (2006) sin forskning fører tillit til at man er mottakelig for å skape en relasjon med hverandre og ikke føler usikkerhet for hvordan den andre parten vil fremtre. Det er også sentralt med tillit for at aktørene skal få kundeoppdrag da det er snakk om store prosjekter som krever mye kapital. Vi finner at ved opparbeidelse av tillit, vil aktørene bli ansatt av kunder som igjen fører til at de har behov for samarbeid med andre aktører. Derfor er disse personlige dynamiske

kapabilitetene helt sentrale for at aktørene skal få generert inntekt og opprettholdt sin verdiskapning. Den andre grunnen til Knobens og Oerlemans (2006) er at aktørene skal få dra nytte av sine eiendeler. Aktørene gjør dette ved at de leier ut sin kompetanse og/eller utstyr ved samarbeid med andre som fører til kundeoppdrag. I tillegg ser vi at åpenhet og tillit bidrar til samarbeid med andre aktører i bransjen som åpner opp for muligheter som lettere lar seg gjennomføre på bakgrunn av restriksjonene innført av regjeringen. Dette vil derfor være avgjørende faktorer for om bedrifter lykkes under Covid-19 pandemien.

På bakgrunn av Teece (2007) sitt rammeverk er nettverk i likhet med gjensidig avhengighet en sentral organisatorisk dynamisk kapabilitet for SMBer i kulturbransjen. Det er noe som blir opparbeidet over tid, vanskelig å imitere, og som viser seg å være avgjørende for å lykkes i en bransje preget av menneskelig kontakt og relasjoner (Teece, 2007). Nettverk blir forsterket av de personlige dynamiske kapabilitetene aktørene besitter. Engasjementet til aktørene er en personlig dynamisk kapabilitet som bidrar til opprettholdelse av nettverk. SMBer i kulturbransjen bruker sitt nettverk til å imøtekomme endringer i markedet, og drar nytte av ressursene aktørene i nettverket kan tilby. I SMBer i kulturbransjen kan dette for eksempel være om de arrangerer en sammenkomst og artisten som skulle opptre ikke møter opp. Da vil et godt nettverk bidra til at aktørene kan innhente erstatninger på en effektiv måte. Dette fører til utvikling av ekstern ressursanskaffende kapabiliteter, som øker ressursbasen for SMBer i kulturbransjen (Madsen 2007). Ekstern ressursanskaffelse skjer gjennom kontakter og koblinger til andre aktører i bransjen, og det er derfor viktig å engasjere seg for å opprettholde og videreutvikle verdiskapningen. Rosenkompf og Nerkar (2001) hevder at lokale søk i bedriften har liten effekt, og størst effekt når søket utvides på tvers av organisasjoner. Når aktørene i kulturbransjen går sammen for å optimalisere sin verdiskapning ser vi at nettverk er avgjørende for å opptre funksjonelt i bransjen. Likevel ser vi at lokale søk i bedriften har stor effekt i forhold til å optimalisere attraktivitet. Lokale søk innebærer å utføre et grundig søk av kjernevirksomheten og sitt økosystem (Rosenkompf & Nerkar, 2001). SMBer i kulturbransjen må derfor se på potensialet til virksomheten, og hvordan de kan utvikle seg for å skape et konkurransefortrinn. Dette kan for eksempel være tillit og åpenhet, da det er personlige dynamiske kapabiliteter som er mulig å opparbeide seg over tid. Ved å gjøre små justeringer kan det styrke de organisatoriske dynamiske kapabilitetene. Derfor er personlige dynamiske kapabiliteter viktig for å opprettholde virksomhetens verdiskapning.

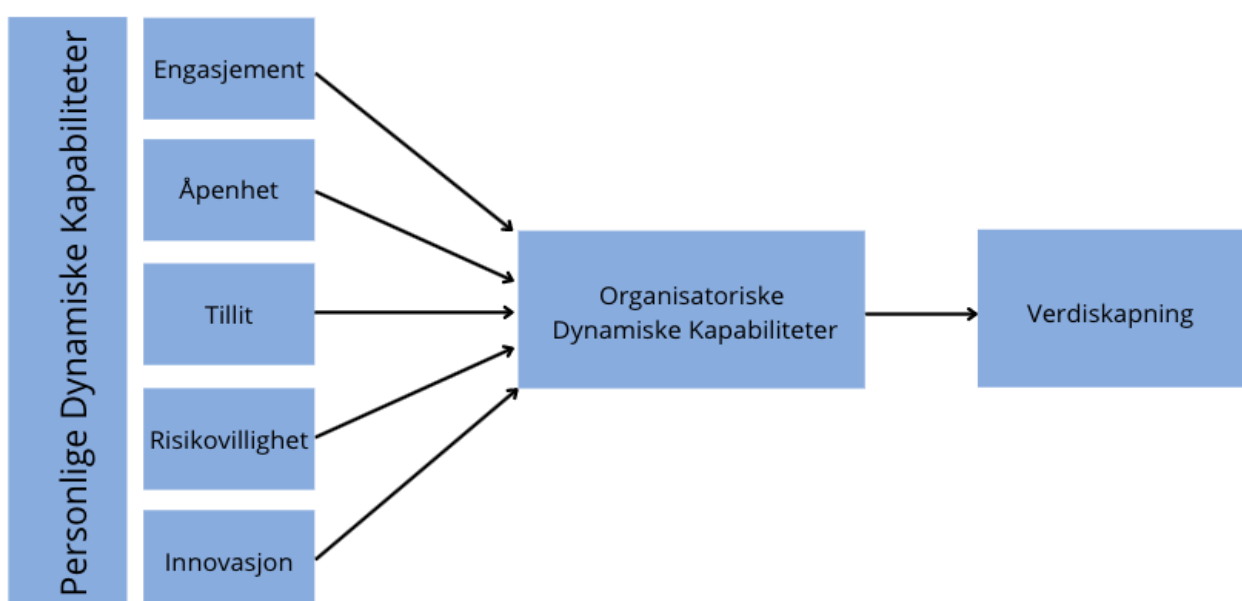
Som nevnt tidligere, hevder Hewitt-Dundas (2006) at SMBer har ulike begrensninger. Nettverk er derfor med på å redusere begrensninger i SMBer i kulturbransjen da de drar nytte av ulike ressurser aktørene besitter. Ettersom virksomheten er startet ut fra en tidligere hobby vil dette bety at det er høyt engasjement blant aktørene, og vil derfor være med på å maksimere virksomheten. Et godt opparbeidet nettverk er kritisk i en bransje der en er avhengig av hverandre for å kunne levere et fullverdig produkt, samt der relasjoner og samarbeid preger bransjen i stor grad. Engasjement gjør en i stand til å se etter nye muligheter og har ført til at aktørene ser nytten av nettverk, da det skaper trygghet og kan redusere usikkerhet. I følge Teece (2007) er det eksterne kilder som dominerer nyskaping. Dette ser vi også er tilfellet for SMBer i kulturbransjen da de belager virksomheten på ressurser utenfor egen virksomhet. Bedriftene må da utføre et grundig søk av kjernevirksomheten og sine samarbeid, leverandører og kunder for å opparbeide seg konkurransefortrinn og opprettholde verdiskapingen for virksomheten. I vårt utvalg ser vi at to av informantene har søkt etter nye muligheter og vurderer å gå sammen for å skape noe nytt. Aktørene har observert hverandre, sett mulighet og potensial i et samarbeid, og knyttet nære relasjoner basert på egenskapene de har. Dette bidrar derfor til at disse aktørene oppnår nyskaping ved å utforske et samarbeid med hverandre.

Selv under Covid-19 pandemien, som førte til ulike utfordringer for videre drift, holdt aktørene engasjementet oppe. Det opparbeidede nettverksengasjementet har utviklet og skapt muligheter der alternative løsninger ble iverksatt. Jobben til aktørene i SMBer i kulturbransjen er en del av deres livsstil og det felles engasjementet de har for arbeidet trekker aktørene mot hverandre og skaper samhold. Nettverket opptrer som et støtteapparat, og grunnet begrensninger for SMBer i kulturbransjen kan det redusere begrensningen og gjør det lettere å innhente manglende ressurser hurtig (Madsen, 2007).

Madsen (2007) har forsket på at nettverk kan bedrive kunnskapsutvikling, omdømmebygging, innhenting av ytterligere ressurser og det kan bygges nære bånd. Vi anser omdømme som en organisatorisk dynamisk kapabilitet for SMBer i kulturbransjen da det dreier seg om å skape et varig inntrykk av virksomheten og at man blir valgt fremfor andre aktører. Et godt omdømme fører til at man blir fremsnasket av andre i markedet. Det er derfor kritisk, spesielt i en bransje som er preget av samhandlinger og relasjoner. Dette fordi de ikke får levert et fullverdig produkt alene og derfor er avhengig av å samarbeide med andre aktører. Et samarbeid kan gi raskere tilgang på ressurser og kredibilitet, og dette styrker omdømmet til bedriftene (Madsen, 2007). I likhet med nettverk og gjensidig avhengighet, er omdømme en viktig immateriell

ressurs som skaffes gjennom å vise til gode resultater ved gjennomføring av arrangement de er ansatt for, samt at de fremstår som pålitelige i markedet. I tillegg styrker man omdømme gjennom samarbeidspartnere og kunder, og er opparbeidet i stor grad gjennom tillit (Madsen, 2007). Tillit er en personlig dynamisk kapabilitet som er med på å forsterke omdømmet og er lettere å bygge dersom det er en form for nærhet (Knoben og Oerlemans, 2006). Ved å vise tillit til andre aktører i bransjen og kunder, bidrar dette til å opprettholde omdømmet, og legger til rette for potensielle oppdrag og samarbeid. Det vil være vanskelig å drive en virksomhet i kulturbransjen uten et godt omdømme, da dette er et signal på ulike personlige dynamiske kapabiliteter, som er med på å forklare verdier og holdninger til aktørene, og om samarbeidet vil være en god investering og ressurs for andre. Andre personlige dynamiske kapabiliteter som bidrar til omdømmebygging, er for eksempel risikovillighet og innovasjon. Disse kapabilitetene uttrykker nyskaping, og er i mange tilfeller sett på som attraktivt da en kontinuerlig jobber mot videreutvikling og konkurransefortrinn. Det er attraktivt for aktørene da de ser muligheter ved samarbeid, og attraktivt for kunder da de ser etter å oppleve/skape nye inntrykk.

For å vise en tydelig oversikt over hvordan de ulike forklaringsvariablene bidrar til verdiskapning har vi laget en selvkonstruert modell. Figuren viser hvordan SMBer sine personlig dynamiske kapabiliteter bidrar til utvikling av organisatoriske dynamiske kapabiliteter som resulterer i verdiskapning for virksomheter.



Figur 5: Illustrasjon av funn 1

6.2 Bruker SMBer i kulturbransjen styringsverktøy?

Opprettholdelse av verdiskaping

I vår oppgave ser vi på hvordan SMBer i kultursektoren aktivt jobber med å opprettholde sin verdiskaping i virksomheten, og hvordan de har håndtert utfordringene som har påløpt grunnet Covid-19 pandemien. Et av våre funn viser at det er større forståelse hos aktørene for at de driver business enn det de selv sier. Dette grunner i at de bruker modeller fra næringslivet for å forholde seg til krisen, som for eksempel permittering. Informantene har startet sin virksomhet ut fra en hobby som kan være årsaken til manglende kompetanse og oversikt over det økonomiske perspektivet på å drive en virksomhet. De ønsker å fokusere på det de brenner for, som er selve arbeidet ute i feltet. Likevel kommer det frem en del tegn på at de faktisk tenker som en bedrift.

Våre informanter uttrykker at det ikke har vært særlig behov for en forretningsmodell i forbindelse med å drive deres virksomhet. De har en felles forståelse for hva de ønsker å levere og hvordan de ønsker å fremstå, som kommer frem gjennom daglige møter og kommunikasjon med hverandre. Dette går imot Saebi et al. (2017) sin forskning, som hevder at det er helt sentralt for virksomheter å se egen forretningsmodell, samt forstå hvordan nye modeller kan se ut og hvordan de kan implementeres for å være i stand til å imøtekomme utfordringer og barrierer fra eksterne omgivelser. Likevel hevder Teece (2010), Shafer et al. (2005) og Villinger & Jung (2015) at forretningsmodeller må bli diskutert ut fra utgangspunkt og bakgrunn til bedriften, som vil si at det ikke er en homogen definisjon som gjelder for alle. Respondentene viser til løsninger som har oppstått i forbindelse med pandemien uten å benytte seg av en typisk modell som gjør at de klarer å imøtekomme utfordringer. Alle informantene har gjort store omveltninger og kommet frem til andre måter å drive business på som er tilpasset Covid-19 pandemien. Dette viser til at det ikke er nødvendig for respondentene å rette fokus mot en typisk forretningsmodell for å imøtekomme utfordringer fra omgivelsene.

Vi har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i Osterwalder og Pigneur (2010) sin "Business Model Canvas" for å drøfte om aktørene i kulturbransjen kanskje er mer bevisst rundt det å drive en forretning enn den allmenne oppfatningen tilsier. I følge Teece (2010) og Zott et al. (2011), kan en forretningsmodell forklare hvordan bedrifter leverer og skaper verdi til kunder gjennom å fokusere på elementer som er avgjørende for virksomheter i et konkurransedyktig marked. Informantene har et rettet fokus mot flere av de ovennevnte byggeklossene, både ved

å opprettholde disse, samt foreta endringer for å tilpasse seg situasjoner, som bidrar til opprettholdelse av verdiskaping i sin bedrift. Her bruker altså respondentene byggeklosser som partnernetverk, kunderelasjoner, kanaler og kostnadsstrukturer for å lykkes med å imøtekomme endringer i omgivelsene. Dette kommer frem gjennom empiri etterhvert som de forteller om hva de har gjort for å håndtere Covid-19 pandemien.

Nettverk/partnernetverk

Alle informantene trekker frem nettverk som en suksessfaktor som bidrar til verdiskaping for både virksomheten og kundene. En av byggeklossene til Osterwalder og Pigneur (2010) er partnernetverk. Det handler om å bevisstgjøre andre nøkkelpartnere som er essensielle for drift, og bidrar til totalverdi i organisasjonen. Alle informantene har fortalt at nettverk står sentralt i deres bransje. De jobber med å utvikle nettverk kontinuerlig da dette er en kritisk faktor som bidrar til samarbeid og kunder, som er nødvendig for å drive virksomheten. Det gjøres ved å delta på næringslivsarrangement og å være tilgjengelig for andre som tar kontakt. Et stort nettverk gir konkurransefortrinn i markedet da aktørene lettere får innhentet de ressursene det måtte være behov for. I varierende grad forteller informantene at nettverk står sentralt i kulturbransjen og at de jobber med å styrke dette, spesielt etter at pandemien inntraff. Informantene er opptatt av partnernetverk og generelt nettverk da bransjen er preget av gjensidig avhengighet, der relasjoner er med på å forenkle denne avhengigheten. Likevel er det ikke bare nøkkelpartnere som anses som viktige, aktørene må også skape nettverk med andre i samfunnet.

Kundesegment

Videre i modellen til Osterwalder og Pigneur (2010) ser vi at kundesegment er en kritisk byggekloss som har til hensikt å beskrive kundene de ønsker å nå ut til, som innebærer menneskene eller andre organisasjoner i bransjen. Informantene forteller at de ikke har spesifikke segmenter de er på utkikk etter. Likevel nevner flere at de ser etter “folk som vil ha fest” eller “de som vil arrangere noe”. De har med andre ord ikke spesifikke, innsnevrede segmenter de fokuserer på, men et overordnet segment ettersom deres tjenester kan være aktuelle for de fleste. Det er slik SMBer i kulturbransjen skaper større verdi til sin virksomhet da de fokuserer på å nå ut til alle. Vi ser derfor at Osterwalder og Pigneurs (2010) segmentbyggekloss ikke er like avgjørende for SMBer i kulturbransjen da en del av deres verdiskaping

er å skreddersy løsninger til kunden. Prosessen er slik at SMBer i kulturbransjen enten får et oppdrag i form av større arrangement som krever billetter o.l. eller mindre arrangement der gjestene allerede er invitert. Kundesegment for SMBer i kulturbransjen foregår derfor på to ulike måter; den første er arrangement med tilhørende gjester. Kundesegmentet her handler om å inkludere alle. Det andre er større oppdrag der kunden bestemmer kundesegmentet for akkurat dette arrangementet. Osterwalder og Pigneur (2010) hevder at det er viktig å analysere atferd til potensielle kunder, og på den måten vite hvem de skal henvende seg til, men også hvem de skal ekskludere. I motsetning til dette kommer det frem i empirien at SMBer i kulturbransjen jobber mot å inkludere alle typer kunder, og har bevisst tatt et valg om å ikke ekskludere.

Kunderelasjoner

Kunderelasjoner handler om hvilket forhold virksomheten ønsker å skape med kundesegmentet (Osterwalder og Pigneur, 2010). Enhver bedrift bør undersøke hvilket forhold en ønsker å etablere med sine kunder. Kunderelasjonen baseres på hvilke ressurser relasjonene krever og hvilken rolle den har i forretningsmodellen. Vi ser i empirien at det er et stort fokus på kunderelasjoner. Dette går i tråd med hva Osterwalder og Pigneur (2010) sier, men i kulturbransjen er det lagt ekstra stor vekt på denne byggeklossen. Informantene forteller hvor kritisk kunderelasjoner er i deres bransje, da de blant annet har ansvaret for store prosjekt, i samarbeid med flere aktører, for store summer. Slike prosjekt krever gode relasjoner, og aktørene må opprettholde og skape trygghet og vise pålitelighet. Et annet eksempel, er mindre arrangement som har sentimental verdi for kunden. Da må aktørene lære kunden å kjenne på et nærmere/tettere nivå. Aktørene i kulturbransjen håndterer og er involvert med et bredt spekter av kunder, og informantene forklarer hvor essensielt det er å kunne imøtekomme kunderelasjonen som er nødvendig for samarbeidet. Det som er spesielt for denne bransjen er hvor viktig kunderelasjoner er for virksomheten. Vi ser at SMBer i kulturbransjen bruker kunderelasjoner til å opparbeide seg immaterielle verdier, som skaper merverdi til virksomheten, samt verdi for kunden. Informantene forteller også hvordan kunderelasjoner var spesielt viktig under Covid-19 pandemien, da restriksjonene svekket nærkontakten som var nødvendig for å opprettholde kontakten. Tiltakene som ble iverksatt hos informantene, var blant annet løpende kontakt med kunder og samarbeidspartnere over digitale løsninger. Kommunikasjonen har tidligere skjedd via nettsidene, men under Covid-19 pandemien har det vært nødvendig for aktørene å opprettholde denne relasjonen, og ikke vente på at kunden tar kontakt med dem.

Kanaler

Hvordan SMBer i kulturbransjen kommuniserer med sine kunder, baseres på hvilken relasjon de ønsker å ha. Kunderelasjoner, som diskutert tidligere, er noe SMBer i kulturbransjen setter høyt for verdiskaping. Informantene har ulike måter å kommunisere på. Det blir naturligvis nevnt sosiale medier og andre nettbaserte plattformer, men kulturbransjen skiller seg litt ut på kommunikasjon. SMBer i kulturbransjen opererer i et kulturelt miljø, som vil si at basert på konteksten, prøver de å bruke tradisjonelle metoder for å nå ut til folket på. En informant forteller at de har samarbeidet med lokalavisa, der de har bestilt hele sider med oppslag, for å kommunisere ulike arrangement ut til samfunnet. Trondheim og omegn er et lite geografisk området, og vi ser at kulturbransjen avstår litt fra det allmenne og trendbaserte verktøyene. I følge Osterwalder og Pigneur (2010) er kanaler måter virksomheter kommer i kontakt med kundene sine på. Ettersom SMBer bevisst har valgt å ikke ekskludere noen, er det derfor nødvendig for dem å bruke ulike kanaler til kommunikasjon, slik at de når ut til alle.

Kostnadsstruktur

En annen sentral byggekloss som blir nevnt av informantene, er kostnadsstruktur, som har vært det største fokuset etter at pandemien inntraff. Informantene forteller at de har gått over utgifter som ikke er nødvendige, som for eksempel ulike abonnement og parkeringsplasser, og kuttet disse i den verste perioden. Det kommer også frem at de har sett seg nødt til å permittere ansatte i perioder hvor restriksjonene har vært på det strengeste, da de ikke har generert noen form for inntekt. Dette er tiltak de aller fleste bransjer har gjennomført under Covid-19 pandemien, men likevel noe utypisk for kulturbransjen. Selve bransjen de er en del av, handler om å skape positive opplevelser og fellesskap, og aktørenes engasjementet kommer av at dette er deres livsstil. De søker etter løsninger som gjør at de kan fortsette med det de brenner for i stedet for å legge ned virksomheten. Her har likevel informantene gjort noe som er å forvente i en slik situasjon som tyder på at de tenker som en bedrift da dette er prioriteringer som gjelder de fleste. Informantene har en noe bevissthet rundt valgene de har tatt, og valgene er ikke basert på tidligere forskning og eksisterende forretningsstrategi. Saebi et al. (2017) sin forskning forklarer forretningsmodell og dens kritiske rolle i business, men vi ser likevel at det er overkommelig å drive en virksomhet basert på intuisjon og bransjeforståelse.

Verdiskaping - å tenke større

De fleste virksomheter finner det vanskelig å få til endringer, og ikke minst forstå når det er nødvendig. Det kommer av at det er svært komplekst for virksomheter å stadfeste dagens situasjon, analysere og komme frem til muligheter som eksisterer (Jansen et al, 2007; Osterwalder & Pigneur, 2010). Når det kommer til å forstå behov for endringer, har det i dette tilfellet vært åpenbart for alle informantene. Likevel vil det å få til endringer være mer utfordrende. Informantene forteller at de ser på Covid-19 pandemien som en svært krevende situasjon da det er mye usikkerhet rundt hvilke restriksjoner som kommer fra regjeringen til enhver tid. Restriksjonene kan endre seg hurtig ut fra smittebildet, og det er ingen som kan forutse hvordan de vil bevege seg. Det fører til at respondentene har svært liten tid på å omstille seg og finne nye løsninger for å gjennomføre planlagte arrangement, om det ikke ender med at de må avlyse og vente til smitten blir mindre slik at enkelte restriksjoner oppheves. Til tross for dette viser tidligere forskning til at SMBer har lettere for å omstille seg og være mer dynamisk, som skaper muligheter for SMBer, som større bedrifter ikke klarer å fange opp da de bruker lenger tid på å omstille seg i forhold til markedet grunnet organisering og byråkrati (Madsen 2007).

Selv om informantene forteller at de ikke har en forretningsmodell, har det kommet frem at de likevel fokuserer på viktige elementer som inngår i denne for å skape verdi til selskapet. Videre skal vi diskutere hvordan aktørene i kulturbransjen har håndtert Covid-19 pandemien ved å se på hvordan og hvilke løsninger informantene har gjennomført for å fortsette driften. Vi skal drøfte dette i lys med Teece (2018) sin artikkel om “Business models and dynamic capabilities”. Vi har tidligere i diskusjonskapittelet drøftet aktørenes dynamiske kapabiliteter og kommet frem til at de som jobber innen kulturbransjen, har et sett med personlige dynamiske kapabiliteter som gjør de egnet til denne type virksomhet. Teece (2018) hevder at disse kapabilitetene også bidrar til å designe og justere en forretningsmodell, samt at en slik modell bidrar til lønnsomhet gjennom det å skape og levere verdi til kunden. Teece (2018) omtaler dynamiske kapabiliteter som sensing, seizing og transforming og går ut på hvordan toppledelsen i en virksomhet er eller bør være fokusert på. Sensing handler om hvordan bedrifter søker etter nye muligheter, og Teece (2018) hevder det kan gjøres ved tilgang til divergerende og ny eksisterende informasjon og at ny informasjon kan skape muligheter. I tråd med Teece (2018) sin forskning tar informantene også sjanser og heller prøver seg frem, i stedet for å analysere informasjon fra markedet og kalkulere på om dette er en risiko som er

verdt å ta. Informantene tar utfordringer på strak arm og omstiller seg for å prøve nye muligheter. Derfor kommer Teece sin forskning til kort når det gjelder at bedrifter må søke etter nye muligheter. Aktørene i SMBer i kultursektoren søker ikke aktivt etter nye muligheter, men ser det heller dukke opp på veien og griper sjanser etterhvert som de dukker opp. Rosenkompf og Nerkar (2001) sin forskning tilsier at bedriftene sine evner til å identifisere muligheter og trusler i markedet er avhengig av kompetanse og kunnskap, samt interne og organisatoriske rutiner. Dette er noe informantene forteller at de har rettet lite fokus mot, da de har lært av sine feil etterhvert som de har prøvd ut nye løsninger. De forteller at det er få interne og organisatoriske rutiner, da det er få ansatte og ikke finner det krevende å kommunisere med hverandre. De har laget sin egen organisasjonskultur hvor de har en forståelse for hva de andre ansatte gjør og forteller fortløpende dersom det har skjedd endringer. I motsetning til teori, viser vår forskning at aktørene i SMBer i kultursektoren ikke er avhengige av kompetanse, kunnskap eller rutiner for å finne frem til muligheter og skape optimal verdi. Hewitt-Dundas (2006) har forsket på at SMBer har begrensninger i forhold til oppdagelse av muligheter i form av markedsmuligheter, kartlegging av ny teknologi og risikotakning. Dette grunner i at leder er involvert i den dagen daglige driften og har mindre tid og ressurser. For SMBer i kulturbransjen, er en del av det å drive business å ta risiko, og det kommer frem fra informantene at de ser på det å tørre å ta risiko som nødvendig i deres bransje da det kan være vanskelig å forutse utfallet.

Utviklingskapabiliteten er i følge Teece (2018) å klare og feste nye muligheter til nye prosesser eller produkter/tjenester. Dette skjer gjennom rutiner, kapabiliteter og tilhørende ressursallokeringer, og må skje samtidig (Teece, 2007). Informantene forteller om flere muligheter de har implementert som en del av sitt tilbud. Aktørene har utvidet horisonten ved å rette driften mot blant annet digitale konserter og TV sendinger. Dette er noe som har skjedd tross lite rutiner og ressursallokeringer. Zott og Amit (2001) hevder at verdiskaping skjer gjennom å utforske nye forretningsmuligheter. Aktørene er opptatt av hva de vil arbeide med som gir motivasjon til å fortsette, og derfor driver virksomheten sin på andre premisser enn teori tilsier. Hvis de ikke kan levere slik som de har gjort tidligere, forandrer de business, snur seg rundt og finner på andre kreative løsninger å få gjennomført i stedet. De gir ikke opp og satser på noe helt annet, men de gjør justeringer i sitt tilbud slik at de får muligheten til å ta del i en bransje de har et nært forhold til. Borch, Madsen & Rasmussen (2006) sin forskning sier at SMBer lettere kan implementere nye muligheter da de har rask omstillingsevne grunnet få

ansatte. Dette er gjeldende for våre informanter, men i tillegg handler det om aktørens kapabiliteter som gjør at de kan tilpasse seg markedet raskt, da de er engasjert og risikovillig.

Rekonfigureringskapabiliteten innebærer også desentralisering, ettersom det fører lederen nærmere kunden. Ofte blir strategiske avgjørelser isolert fra markedetsrealitetene fordi toppledelsen befinner seg for langt unna "bakkenivå" (Teece, 2007). I SMBer er dette mindre problematisk, da de kan ha en relativ enkel organisasjonsstruktur og homogen kultur, som skaper fordeler hvor det oppstår interne hinder, og som igjen øker deres fleksibilitet (Madsen, 2007).

Selv om det kan diskuteres hvor aktivt en forretningsmodell er brukt av SMBer i kulturbransjen, har alle informantene i vårt utvalg klart å implementere en fungerende løsning. I så fall, kan man si at alle respondentene har brukt en form for modell når de besluttet å gjennomføre endringene. Dette til tross for at flere av respondentene forteller at de ikke har benyttet et teoretisk rammeverk som Osterwalder og Pigneur (2010) presenterer som et alternativ. Empirien bekrefter at informantene har rettet fokus mot flere av de ovennevnte byggeklossene, både ved å opprettholde disse, samt foreta endringer for å tilpasse seg situasjonen. Her bruker altså respondentene byggeklosser som partnernettverk, kunderelasjoner, kanaler og kostnadsstruktur for å lykkes med å imøtekomme endringer i omgivelsene. Dette kommer frem gjennom empiri etterhvert som de forteller om hva de har gjort for å håndtere Covid-19 pandemien.

7. Konklusjon

I denne studien kom vi fram til at det er noen typiske karakteristika for hvordan aktørene opererer i kulturbransjen, og hvordan disse særtrekkene bidrar til å skape fortrinn ved håndtering av en krise. Vi finner også ut at aktørene benytter seg av ulike styringsverktøy som er med på å opprettholde verdiskapningen under Covid-19 pandemien.

1. Karakteristika i SMBer i kulturbransjen legger til rette for krisehåndtering

Vi har kommet frem til ulike ferdigheter som er felles for aktørene i kulturbransjen. Disse er engasjement, åpenhet, tillit, risikovilje og innovasjon. Aktørens ferdigheter ses i denne studien på som personlige dynamiske kapabiliteter ut fra Teece (2007) og Madsen (2007) sin argumentasjon om dynamiske kapabiliteter. Da de er sjeldne, vanskelig å imitere, verdifulle og

vanskelig å bytte ut. Aktørenes personlige dynamiske kapabiliteter oppleves som viktig for å lykkes under Covid-19 pandemien da de bidrar til at aktørene aktivt har søkt og utnyttet nye muligheter for å fortsette verdiskapning. De har en særegen drivkraft som andre bransjer ikke har, som gjør dem mer utholdende i situasjoner preget av mye motstand. I tillegg bidrar de til å løfte frem de organisatoriske kapabilitetene som er med på å skape et konkurransefortrinn i markedet. Disse organisatoriske dynamiske kapabilitetene er gjensidig avhengighet, nettverk og omdømme, og kommer frem som spesielt viktig for SMBer i kultursektoren. Bedriftens initiativer for å lykkes, baseres på at de har startet virksomheten ut fra en tidligere hobby. Sammen med aktørenes flerårig erfaring og personlige ferdigheter, gir dette potensial til å opprettholde verdiskapningen under pandemien. Ettersom aktørene har startet bedriften basert på en hobby, ser vi at de har et mer personlig forhold til virksomheten enn andre. Dette har resultert til løsninger for virksomhetene som har medført at de ikke har ansett det nødvendig å legge ned bedriften og søke etter andre jobber. Til tross for regjeringens restriksjoner, er det et bredt engasjement for arbeidet blant ansatte til å finne nye prosjekter å gjennomføre som er tilpasset de ulike kravene de har vært nødt til å forholde seg til.

Vi ønsker likevel å belyse at de personlige dynamiske kapabilitetene ikke trenger å være gjeldene for alle SMBer i kulturbransjen. Dette fordi vi har et begrenset utvalg da flertallet av aktuelle informanter takket nei til å være med i denne undersøkelsen. Det kan tenkes at dette grunner i at de ikke har like høyt engasjement, åpenhet, tillit, risikovillighet og innovative evner som våre respondenter. Dette kan forklare hvorfor våre informanter skiller seg lite ut fra hverandre og deler flere felles karakteristika.

2. SMBer i kulturbransjen bruker ulike elementer i en forretningsmodell for å bevare verdiskapningen.

I studien kom vi også frem til hvordan aktørene er å anse mer forretningsbevisste enn hva det allmenne tilsier. Vi har funnet ut at det er bedrifter som har startet ut fra en tidligere hobby hvor aktørene er veldig personlig reflekterte. Likevel er det en del tegn på at de faktisk en bedrift som blir forsterket under Covid-19 pandemien. Dette fordi aktørene gjør en rekke tiltak som er å forvente av virksomheter. Arbeidet foregår som en prosess der det skjer en gradvis utvikling av ulike elementer som inngår i styringsverktøy for å opprettholde sin verdiskapning. Vi finner mange av disse elementene igjen i Osterwalder og Pigneur (2010) sin beskrivelse av hva en forretningsmodell er. Dette er kostnadsreduksjon, nettverk, aktiviteter, kanaler og relasjoner. Disse elementene har blitt tatt i betraktning fra bedriftens opprinnelse, men det har

vært større fokus på disse under Covid-19 pandemien som har bidratt til at de har opprettholdt sin verdiskapning. Vi konkluderer derfor med at aktørene i SMBer i kulturbransjen tenker som en bedrift da de har gjort en rekke prioriteringer som gjelder de fleste. Disse prioriteringene sammen med aktørenes og bedriftens dynamiske kapabiliteter gjør virksomhetene i bedre stand til å håndtere en akutt krise.

7.2 Implikasjoner

Funnene i denne oppgaven kan ha flere implikasjoner. For aktørene i bransjen vil det være av interesse at de kapabilitetene de har er unike, samt ikke de mest kostbare. Kulturbransjen er en menneskepreget bransje hvor man drar fordel av personlige dynamiske kapabiliteter for å skaper gode relasjoner. Dette gjøres gjennom å være utadvendt, åpen og ha evne til å skape tillit. På denne måten kan man utvikle kapabiliteter som anses som helt sentrale i denne bransjen. I tillegg, ved å aktivt bygge nettverk og styrke omdømme, kan de få sterke kapabiliteter som vil kunne styrke egen konkurransekraft og evne til omstilling dersom de møter på utfordringer som Covid-19 pandemien.

For de SMBene viser denne undersøkelsen at dersom de anerkjenner hverandres kunnskap, kompetanse og opprettholder nettverk og omdømme, vil de kunne utvikle sin egen endringsevne og konkurransekraft. For alle parter vil det være viktig å bygge tette og gode relasjoner for å kunne bygge disse fordelene. Det innebærer at det bør bygges personlige relasjoner, at det tas aktive steg for å bygge felles kultur, og at det jobbes bevist med å se på hvordan dette kan spres i organisasjonene. Videre at bedriftenes ledelse forsøker å ha jevn, tett og god dialog.

7.3 Oppgavens begrensning og forslag til videre forskning

Denne undersøkelsen har flere begrensninger. For det første har vi gjennomført en kvalitativ studie som tar utgangspunkt i erfaringer og holdninger hos informantene ut fra gjennomført intervju på cirka en time. Det ville vært interessant å følge de SMBene over tid hvor det utvikles både personlige og organisatoriske kapabiliteter, slik at de funnene vi har gjort, kan bekreftes eller avkreftes. Selv om informantene har fortalt generelt om bransjen, kan det være faktorer som vi ikke har fanget opp som har større eller mindre betydning for utvikling av dynamiske kapabiliteter som kan identifiseres. For det andre kan det være flere sammenhenger mellom

begrensninger grunnet restriksjoner og utvikling av dynamiske kapabiliteter som denne oppgaven ikke har registrert.

Det vil være vanskelig å påstå at oppgaven har en universell gyldighet, da undersøkelsen er avgrenset til sju caser, med åtte informanter i Trondheim og omegn. Følgelig er det interessant med videre forskning om utvikling av dynamiske kapabiliteter og typiske bransjetreff. Dette vil være et viktig bidrag for å undersøke hvordan SMBer håndterer Covid-19 pandemien. Vi antar at personlige dynamiske kapabiliteter som engasjement, åpenhet, tillit og risikotaking, sammen med kapabiliteter som nettverk og omdømme på organisasjonsnivå, er sentrale komponenter i utvikling av kapabiliteter og elementer som bidrar til å skape fortrinn under en pandemi. Vårt studie har dokumentert at det gjelder for våre informanter. Likevel kan man spørre seg om dette også er overførbart til andre caser, kontekster, bransjer og land. Det ville vært spennende om noen undersøkte SMBer i andre bransjer for å se på om, og i så fall hvilke styrker de har støttet seg på i forbindelse med å lykkes under Covid-19 pandemien, og om andre bransjer på lik linje som kulturbransjen har ulike særtrekk som viser seg å være felles ulike bedrifter.

Fremtidig forskning kan belyse hvilke tiltak som ble gjort under en krise og som skapte suksess hos SMBer i kultursektoren. Denne forskningen kan også bidra til at SMBer i denne bransjen er bedre rustet for ulike utfordringer i fremtiden da man har litteratur på hvilke egenskaper man skal bygge videre på.

8. Litteraturliste

Ahokangas, P & Myllykoski, J. (2014). The practice of creating and transforming a business model. *International Journal of Innovation Management*. 21(1).

Barreto I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management January 201*, 36 (1) 256-280

Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1). 99-120.

Barron, A., Hulten, P., & Hudson, S. (2012). The financial crisis and the gathering of political intelligence: A cross-country comparison of SMEs in France, Sweden and the UK. *International Small Business Journal*, 30(4), 345–366.

Bakås, O., Sunde, A.B., Bjerkan, K.Y., & Nordtømme, M.E. (2014). *Forretningsmodeller: Suksesskriterier og merverdi ved konsolideringssenter i Oslo*. Sintef.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B., 2018. *Business Research Methods*. (5.utg). Oxford University Press

Birkinshaw, J and Ansari, S (2015) *Understanding management models: going beyond what and why, to how work gets done in organizations*. In: *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford University Press

Borch, O.J., Madsen, E. L. & Rasmussen, E. (2006). Strategisk entreprenørskap - Verktøy for utvikling i etablerte bedrifter. In J. I. Jenssen, L. Kolvereid & T. Erikson (Eds.), *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand, Høyskoleforlaget. 243-263

Dalland, O. (2018). Metode og oppgaveskriving. (6.utg). Gyldendal Akademisk

Det Norske Akademis Ordbok. (2021, 20. Mars). Ressurs. Hentet fra:
<https://naob.no/ordbok/ressurs>

Det Norske Akademis Ordbok. (2021, 20. Mars). Kapabilitet. Hentet fra:
<https://naob.no/ordbok/kapabilitet>

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 21(10-11). 1105-1121

Frost & Sullivan (2016). Worlds top global megatrends to 2025 and implications to business, society and cultures. Hentet fra: <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2016/01/Megatrends-2025-Frost-and-Sullivan.pdf>

Gomes-Casseres, B. (1997) Alliance Strategies of Small Firms. *Small Business Economics*. 9 (1), 33-44. Hentet fra: <https://alliancestrategy.com/wp-content/uploads/BGC-SmallFirmAlliances-SBE97.pdf>

Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamic-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.

Grunfeld, L. Westerberg, N. Guldvik, M. Stokke, O. Erraia, J. Halvorsen, C. Booth, P. Gaustad, T. & Gran, A. (2020). *Et halvt år med koronakrise i kultursektoren*. Menon Economics: Centre for creative Industries: BI. Hentet fra:
<https://www.bi.no/globalassets/forskning/institutt-for-kommunikasjon-og-kultur/media/menon-rapport-131-2020-et-halvt-ar-med-koronakrise-i-kultursektoren.pdf>

Guo, H., Yang, Z., Huang, R. & Guo, A. (2020) The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*. 14 (19)

Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and Capability Constraints to Innovation in Small and Large Plants. *Small Business Economics*, 26(3), 257-277.

Jansen, W., W, Steenbakkens & Jägers, H. (2007). *The New business models for the knowledge economy*. New York: Routledge

Jacobsen, D.I. (2015) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3. utg.). Fagbokforl.

Johannessen, A. Christoffersen, L. Tufte, P. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg). Abstrakt

Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.

Klette, E. H. (2019). Dynamiske Kapabiliteter hos små og mellomstore bedrifter med nettbutikk. [Masteroppgave] Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Knoben J., & Oerlemans L. A. G. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews*. 8(2). 71-89.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Gyldendal akademisk

Leiulfsrud, H. & Hvinden, B. (1996). *Analyse av kvalitative data: Fikserbilde eller puslespill? I Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg (red.), Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 220-239). Oslo: Universitetsforlaget

Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413.

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.

Linz, C., Müller-Stewens, G & Zimmermann, A. (2017). *Radical business model transformation*. Kogan Page Limited.

Madsen, E. L. (2007). Utviklingen av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter. [Doktoravhandling, Handelshøyskolen i Bodø]. Nord Open.
<http://hdl.handle.net/11250/140364>

Madsen, E. L. (2009). Dynamiske kapabiliteter. *Magma*, Utg. 3

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5). 86-92.

Mayr, S., Mitter, C., & Aichmayr, A. (2016). Corporate crisis and sustainable reorganization: Evidence from bankrupt Austrian SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 108–127.

Mo-Ahn, Mortara og Minshapp (2018). Dynamic capabilities and economic crisis: has openness enhanced a firm's performance in an economic downturn?. *Industrial and Corporate Change*. 27(1). 49-63.

Nelson, R. R. (2005). *Technology, institutions, and economic growth*: Harvard University Press.

NHO. (2021, 24. Mars). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. NHO.
<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

Nyeng, F. (2019). *Forbrukerforståelse*. (utg. 1) Fagbokforlaget.

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons Ltd.

Perez L., Florin J., Whitelock J., (2012), “Dancing with elephants: The challenges of managing asymmetric technology alliances.” *Journal of High Technology Management Research* 23(2) 142–154.

Peric, M., Durkin, J., & Vitezic, V. (2017). The Constructs of a Business Model Redefined: A Half-Century Journey. *Sage Open*. 1-13

Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*. 22(4). 287-306

Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133–144.

Rindova, V. & Taylor, M.S. (2002). *Dynamic Capabilities as Macro and Micro Organizational Evolution*. University of Maryland, Robert H. Smith's School of Business.

Røtnes, R., Tofteng, M., & Frisell, M. (2021). *Scenarioer for framtidens kultursektor*. Oslo: Kulturrådet.

Saebi, T., Helland, S & Gramstad, C. Nye forretningsmodeller i handelen. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Shafer, S. M., Smith, H. J & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3). 199-207.

Sfirtsis, T. & Moenaert, R. (2010). Managing the interactions of explorations and exploitations: Ambidexterity as a high-order dynamic capability. *Managing organizational Ambidexterity*.

SSB. (2021, 24 Mars). *Virksomheter i Norge per 1. januar 2021*. SSB.
<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>

Schumpeter, J. A. (1934/1983). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Teece, D. J. (1980). Economies of Scope and the Scope of the Enterprise. *Journal of Economics and Behaviour and Organization*. 1(3), 223-247.

Teece, D. J., Gary, P. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Journal of Economics and Behaviour and Organization*. 18(7). 509-533.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28(13). 1319-1350.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3). 172-194.

Teece D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 43(2-3) 40-49.

Tewes, S., Tewens, C & Jäger, C. (2018). The 9 x 9 of future business models. *International journal of innovation and economics*. 4(5). 39-48.

Thagaard (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. (4.utg). Fagbokforlaget

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, (2.utg). Gyldendal Norsk Forlag

Tjora, A. (2017). *Kvalitative metoder i praksis*. (3. utg). Gyldendal Norsk Forlag

Ursin, L. A. (2017). Hvordan praktiseres dynamiske kapabiliteter i en tjenesteorganisasjon? [Masteroppgave, Høgskolen i Sørøst-Norge] <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2492039/MasterUrsin2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villinger, M. & Jung, R. (2015). Establishing a continuous corporate business model innovation process: *Process antecedents*.
https://www.alexandria.unisg.ch/241779/1/ISPIM%20Paper%20MV%20RJ%20v2015_4_23_b.pdf

Wieczorek, A. & Mitrega, M. 2017. Personal Dynamic Capabilities in the context of success. *Management and organizations*. 554-551

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

Wirtz, B.W., Gottel, V. & Daiser, P. (2016). Business Model Innovations: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of Business Models*. 4(1). 1-28

Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. 13(3). 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2). 97-125.

Zott og Amit (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*. 22(6-7). 493-520.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43 (2-3). 216-226.

9. Vedlegg

9.1 Intervjuguide

Innledning:

Kan du fortelle litt om deg selv?

Hvor lenge har du jobbet i bransjen? Arbeidsstilling? Erfaring?

Typisk arbeidsdag for deg?

Kan du fortelle om selskapet du representerer?

Hvordan er markedet eller omgivelsene bedriften operer i? (dynamisk/statisk) er det mye endringer som skjer til vanlig? Er dere vant til store endringer fra før Covid-19?

Hoveddel:

Kan du beskrive Covid-19 situasjonen i følgende tidsrom;

Mars - Mai

Mai - August

August - Oktober

Oktober - nå

Hvilken tilnærming har dere til ulike styringsverktøy?

Hvilke byggeklosser/ elementer fokuserer dere på for å opprettholde verdiskapning?

Hvilke elementer er deres kritiske faktorer? (for eks kundesegment, kunderelasjoner osv)

Hvilke endringer har du/dere gjort når det kommer til eksisterende styringsverktøy? Eller har dere utarbeidet noe helt nytt?

Hvordan har dere startet med prosessen med å endre eller utarbeidet ulike styringsverktøy (gjort ulike analyser?)

Hvordan har dere utnyttet eventuelle muligheter som har oppstått etter Covid-19 kom?

Hvilke kapabiliteter eller evner tenker du man er avhengig av i deres bransje?

Rutiner:

Hvilke endringer har dere gjort i interne rutiner siden mars?

Tror du mer formaliserte eller planmessige rutiner ville fremme eller hemme utvikling?

Hva skal til for å endre aktiviteter/rutiner?

Ressurser:

Hvordan innhenter dere manglende ressurser?

Prosess:

Hvilke kapabiliteter/evner mener du har endret seg i takt med at omgivelsene endret seg pga covid-19?

Ledelsens rolle:

Hvilke prioriteringer har dere gjort i forbindelse med Covid-19?

Hvilke muligheter har dere sett vokse frem etter dette?

Hvordan har dere søkt etter nye muligheter siden mars?

Hvordan har dere utnyttet aktiviteter/mulighetene ved for eks å integrere nye tilnærminger i allerede eksisterende rutiner?

Hvilke nye tiltak har dere iverksatt?

Hvordan har dere videreutviklet dere og tilrettelagt for de endringene som har inntruffet?

Innovasjon:

Hva legger du i begrepet innovasjonsevne?

Er det viktig for dere å fokusere på innovasjon og isåfall, hvorfor?

Hvilke egenskaper mener du er viktig for å kunne være innovativ?

Hvordan tror du virksomheter kan legge til rette for å utvikle sin innovasjonsevne?

Avslutning:

Hva har du lært som du skulle ønske du hadde gjort for to år siden?

Hvordan vil du si organisasjonen har vokst med tanke på situasjonen vi befinner oss i?

Hva føler du er den største endringen?

Har du noe mer du vil tilføye, som vi ikke har vært inne på?

9. 2 Samtykkeskjema og informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan har COVID-19 påvirket SMB i kulturbransjen?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge utfordringene og endringene SMB i kulturbransjen har gått igjennom. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Vi er to studenter, Rebekka og Torhild, som tar master i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Vi har spesialisert oss innenfor to forskjellige retninger, der Rebekka studerer økonomistyring og Torhild studere Strategi, organisasjon og ledelse.

Vår masteravhandling har som mål å undersøke hvordan SMB i kulturbransjen har håndtert COVID-19 pandemien, ved å kartlegge hvilke endringsrettede rutiner, ressursallokeringer, og justering i forretningsmodeller.

For å belyse tematikken gjøres en kvalitativ undersøkelse av forskjellige virksomheter i bransjen. Deltakere i studien vil være i hovedsak ledere i organisasjonen. Utvalget er gjort på bakgrunn av størrelse av bedrift og bransje.

Hva innebærer det for deg å delta?

All data som samles inn er ment kun til bruk i denne studien. Etter ferdigstilling vil avhandlingen publiseres på NTNU sine mastergradsider. Intervjuet vil vare på ca. 1 time. Spørsmål under intervjuene vil omhandle informantens stilling, arbeidsoppgaver, rutiner og erfaringer rundt innovasjonsrelatert virksomhet i bedriften, knyttet spesielt opp mot COVID-19. Data vil bli registrert ved hjelp av notater og lydopptak (hvis informanten samtykker til dette.)

Det er frivillig å delta

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

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Deltakelse og eventuelle sitater vil være anonymisert i publikasjonen, men det er likevel en mulighet for at deltakeren kan gjenkjennes. Hvis sitater fra en anonym informant skal bli brukt, skal det først innhentes samtykke og brukes kun om informant er villig. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og det er kun student og veileder som vil ha tilgang til disse.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 28.08.2021. Personopplysninger, notater, intervjutranskripter og opptak lagres for en periode, men vil etter prosjektets slutt bli slettet, og kun materialet i den publiserte studien vil forbli tilgjengelig.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Torhild Nygård, telefon; 99157981 eller epost; torhilny@stud.ntnu.no eller Rebekka Bakkene, telefon: 91763403, eller rbakken@stud.ntnu.no, eventuelt veileder Hilde Fjellvær, telefon; 73559099 eller epost: hilde.fjellvar@ntnu.no.

Kontaktinformasjon til personvernombudet NTNU:

Thomas Helgesen, telefon; 93079038 eller epost: thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Samtykke til deltagelse:

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan har COVID-19 pandemien påvirket SMB i kulturbransjen*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.
- Jeg godtar at mine intervjuer blir innspilt på lydopptak.
- Jeg godtar at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes
- Jeg godtar at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til publisering av oppgaven på NTNU sine sider

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

