

Eirik Hofstad Klette

# Dynamiske kapabiliteter hos små og mellomstore bedrifter med nettbutikk

En oppgave om små og mellomstore bedrifter med nettbutikk i Midtbyen - Trondheim

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Jon Martin Denstadli

Mai 2019



Eirik Hofstad Klette

# **Dynamiske kapabiliteter hos små og mellomstore bedrifter med nettbutikk**

En oppgave om små og mellomstore bedrifter med nettbutikk i Midtbyen - Trondheim

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Jon Martin Denstadli  
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen





## Forord

Denne masteravhandlingen har vært et selvstendig arbeid i avslutningen av min mastergrad som siviløkonom fra Handelshøyskolen NTNU. Graden er knyttet opp mot min spesialisering innenfor strategi, organisasjon og ledelse.

Som en trønder med interesse for små og mellomstore bedrifter, var det naturlig å finne interesse i et tema som har vært aktuelt for Trondheim. Arbeidet med denne oppgaven har vært både utfordrende og tidkrevende, men samtidig veldig spennende. Jeg har lært mye, og håper at oppgaven kan være av interesse for næringsliv og academia.

Jeg vil først rette en stor takk til alle respondentene som stilte til intervju. Ikke bare har det vært utelukkende trivelige mennesker, men de har også vist en stor interesse for oppgaven og åpnet opp deres bedrifter for meg. Det har vært en spennende og lærerik prosess å bli kjent med respondentene.

Vil samtidig takke min familie og mine venner for støtte og innspill underveis. Spesielt de av dere som har tatt dere tid i hverdagen til å lese gjennom arbeidet mitt, det settes stor pris på når man skriver alene. Vil også takke de som har bidratt til å fylle hverdagen med humor å hygge gjennom hele perioden.

Til slutt vil jeg spesielt takke min eksepsjonelt flinke veileder, Jon Martin Denstadli, som alltid har hatt tid til mine store og små problemer. Der har jeg fått konstruktive og faglig gode innspill som har vært uunnværlig for denne oppgaven – til siste slutt.

Trondheim 22/5-2019

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Eirik Hofstad Klette'. The signature is written in a cursive, flowing style with some capital letters at the beginning.

Eirik Hofstad Klette



## Sammendrag

Små og mellomstore bedrifter i Midtbyen, Trondheim, opplever stadig endringer i omgivelsene. Både gjennom endringer i de fysiske omgivelsene og mindre trafikk i sentrum, men også gjennom endrede forbruksvaner gjennom netthandelens inntog. Mange bedrifter velger selv å etablere nettbutikk som et motsvar. Samtidig møter en etablert bedrift en ny utfordring i form av endring og behov for ny kompetanse, når den skal utvikle og drifte en nettbutikk. Med bakgrunn i dette, forsøker oppgaven å svare på følgende problemstilling, med påfølgende forskningsspørsmål:

***«Hvilke dynamiske kapabiliteter brukes til å utvikle og drifte nettbutikk i små og mellomstore bedrifter i Midtbyen?»***

*«Hva kjennetegner de som lykkes og ikke lykkes med utviklingen og driften av nettbutikk?»*

Av problemstillingen benytter oppgaven et teoretisk rammeverk om dynamiske kapabilitet til å belyse fenomenet. Oppgaven har lagt Zahra et al. (2006) sin definisjon til grunn, og definerer dynamiske kapabiliteter som ferdigheter til å rekonfigurere en bedrifts ressurser og rutiner på en måte som er sett og vurdert passende av bedriftens beslutningstaker(e). Problemstillingen er besvart gjennom å benytte en kvalitativ metode, hvor seks respondenter har deltatt på dybdeintervju, i tillegg til et pilotintervju med et selskap som leverer nettbutikkeløsninger til bedrifter.

Oppgaven har funnet anvendelse av flere dynamiske kapabiliteter. Et funn er at bedriftene har tilpasset og koordinert interne og eksterne ressurser for å mestre en IKT-adopsjon. Jeg har også sett at beslutningstaker har tatt valg som har betydning for rekonfigurasjonen av ordinære kapabiliteter – påvirket av sine holdninger og meninger om omgivelsene. Oppgaven finner også at bedriftene har tilpasset rutiner og praksis for salg og markedsføring for å hente ut synergier mellom nettbutikk og fysisk butikk. Bedriftene har også en evne til å se hvilken kompetanse de trenger og dermed hvilken kompetanse de velger å rekruttere etter. Jeg har også funnet at bedriftene bruker læringsmekanismene for å rekonfigurere og tilpasse ressursene og rutinene sine.

De som lykkes organiserer nettbutikken som egen avdeling, med egen kompetanse og har en vilje til å prioritere ressurser til nettbutikken. De som ikke lykkes mangler de evnen, og i stedet for å se på nettbutikken som et supplement, frykter de kannibaliseringen av fysisk butikk. De sliter også med å lage ordinære kapabiliteter til nettbutikken, som følge av dette.

## Abstract

The challenges of changing environment for small and medium sized enterprises (SME) in Midtbyen, Trondheim, keeps occurring. Change in physical circumstances and fewer visitors, combined with a change in consumer behaviour due to the arrival of online stores both play a part. Many of these businesses choose to establish an online store as a response. In doing so, they meet new challenges in form of organizational change and the need of different competence to operate the online store. With an interest in this, this thesis seeks to explain the following research question and an additional question.

***“What types of dynamic capabilities does SME in Midtbyen use in order to develop and operate online stores?”***

*“What characterize those who succeed and those who don’t succeed developing and operating an online store?”*

The theoretical framework used to analyse the research question is dynamic capabilities. This thesis uses Zahra et al. (2006, p. 918) definition, and defines dynamic capabilities as “abilities to reconfigure a firm’s resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision-maker(s)”. The thesis uses a qualitative method and have done six personal interviews with six businesses. In addition, there have been a conducted a pilot interview with a company who delivers development of online stores for businesses.

The thesis has found the use of several dynamic capabilities. One finding as that firms adapt and coordinate internal and external resources to handle ICT-adoption. I have also highlighted that the decision-maker take choices that effects the reconfiguration of ordinary capabilities – influenced by their thought of the business environment. Another point is that firms adapt their routines and practices for sales and marketing to gain synergies between the online store and the physical store. The firms have a ability to se which competences they need, and thereby choose which to recruit. I have also found that firms use the learning mechanism to reconfigure and adapt its resources and routines.

Those who succeed organize the online store in its own department, with special competences and has a will to prioritize resources for the online store. Those who don’t succeed lack that ability of prioritizing, and instead of seeing the online store as a supplement of the physical business, they fear cannibalization. They also struggle to establish ordinary capabilities, because of this.



## Innhold

Forord .....	I
Sammendrag .....	III
Abstract .....	IV
Tabelliste .....	1
Figurliste .....	1
Innledning.....	2
Aktualisering og formål .....	2
Problemstilling.....	5
Oppgavens oppbygging .....	5
Teori.....	7
Innledning til teorikapitlet .....	7
Dynamiske kapabiliteter mot det ressursbaserte perspektivet.....	7
Dynamiske kapabiliteter – ulike perspektiver .....	10
Definisjon av dynamiske kapabiliteter .....	13
Dynamiske kapabiliteter og teknologiadopsjon.....	18
Implikasjoner med dynamiske kapabiliteter .....	20
Modell for dynamiske kapabiliteter i oppgaven .....	22
Metode.....	23
Vitenskapsteoretisk ståsted .....	23
Forskningsdesign .....	24
Problemstillingen:.....	24
Undersøkellesdesign og forskningsmetode.....	26
Datainnsamling.....	28
Intervju .....	28
Utvalg.....	31
Dataanalyse .....	33
Hvor gode er konklusjonene?.....	35
Forskningsetikk.....	37
Funn.....	38
Kategorisering av respondenter .....	38
Generelt om netthandel.....	41
Bakgrunn for valget og eksternt samarbeid.....	43
Ressursanskaffelse og intern allokering .....	45
Organisering av nettbutikk.....	47
Ansattes holdninger .....	50

Bedriftens beslutningstaker(e).....	52
Læring og rutiner for kunnskapsutvikling.....	55
Diskusjon .....	58
Rekonfigurering av bedriftens ressurser og rutiner .....	58
Bedriftens beslutningstaker(e).....	63
Ferdigheter .....	66
Oppsummering.....	70
Konklusjon .....	74
Implikasjoner med oppgaven .....	78
Teoretiske implikasjoner .....	78
Praktiske implikasjoner .....	78
Videre forskning .....	79
Referanser .....	80
Vedlegg.....	84
Intervjuguide .....	84
Samtykkeerklæring.....	88

## Tabelliste

Tabell 1 - Ulike definisjoner av dynamiske kapabiliteter .....	13
Tabell 2 - Utvalget i oppgaven .....	31
Tabell 3 - Eksempel på koding .....	34
Tabell 4 - Kategorier for koding .....	35
Tabell 5 - Klassifisering av respondenter .....	41
Tabell 6 - Oppsummering generelt om netthandel .....	43
Tabell 7 - Oppsummering bakgrunn for valget og eksternt samarbeid .....	45
Tabell 8 - Oppsummering ressursanskaffelse og intern allokering .....	47
Tabell 9 - Oppsummering organisering av nettbutikk .....	50
Tabell 10 - Oppsummering ansattes holdninger .....	52
Tabell 11 - Oppsummering bedritens beslutningstaker(e) .....	55
Tabell 12 - Oppsummering læring og rutiner for kunnskapsutvikling .....	57

## Figurliste

Figur 1 - Figur for dynamiske kapabiliteter i oppgaven .....	22
Figur 2 - Små-N-Studier .....	27

## Innledning

### Aktualisering og formål

I nyere tid har både media og bedrifter hatt mye fokus på netthandelens inntog, endrede forbruksvaner som en følge av nettbutikker blant annet, og behovet for tjenesteinnovasjon (Berglihn, 2019ab). Ny teknologi utfordrer etablerte måter å gjøre ting på. Der hvor bilen brukte lang tid på å erstatte hest og kjerre, har endringstakten økt eksponentielt siden. Historier om hvordan det digitale kameraet tok knekken på Kodak, giganten Nokia falt for smarttelefonen og, senest i norske omgivelser hvordan elbiler har tatt over for mange fossilbiler. Dette viser at endringer kommer hurtigere og oftere enn før. Klarer man ikke å følge med på endringer og nye krav i markedet, faller man etter. Det krever både nytenkning og at man ikke låser seg opp i de tradisjonelle måtene man har gjort ting på. Et nyere eksempel på dette er hvordan PostNord, et ledende transportselskap, har åpnet pakkeutlevering med prøverom (Haugen, 2018). Her har forbrukeren mulighet til å åpne pakken og prøve plagget på postkontoret, før de bestemmer om de skal ta det med hjem eller returnere det – med en gang. Dette er kun et av flere eksempler på hvordan nettbutikker både svarer på endringer i forbrukeratferd og hvordan de selv er med på å skape og forme disse endringene.

Netthandelen får ofte en del av skyld i den nedgangen man har opplevd i detaljhandelen, hvor man har opplevd at store og etablerte butikker og kjeder har gått konkurs (Hopland, 2018). Samtidig opplever flere store byer i Norge utfordringer knyttet til handel og byliv i sentrum. I denne oppgaven vil vi se nærmere på disse utfordringene i Midtbyen, Trondheim. Lokalt har debatten rast mellom politikere, næringslivet og vanlige folk rundt tema som bilfritt sentrum og miljøgater (Nordbotten, 2019). Det har også vært et fokus på konkurser og nedleggelse (Bævre (2018); Bævre & Jensen (2018)), samt redusert framkommelighet (Hanssen, 2019). En diskusjon som har engasjert mange om hvordan bedrifter skal klare å holde seg relevante og fremdeles tilby en merverdi til kunden som gir bedriften livets rett på sikt. En løsning flere har valgt, er å etablere nettbutikk selv – i tillegg til fysisk butikkdrift. I så måte vil nettbutikker være både en del av problemet og løsninger. Dette peker driverne av Ole Aas AS i Midtbyen på, når de skriver i sitt innlegg i Adresseavisen 8.mars 2019 (s. 43):

*«Ofte nevnes internett som en trussel mot handelen i sentrum, og i en del tilfeller stemmer det nok at det har blitt en stor utfordring. Samtidig ønsker mange å orientere seg om utvalget før de oppsøker en fysisk butikk. Da gjelder det å være til stede!»*

I en artikkel i Dagens Næringsliv den 27. mars 2019 (Finstad, 2019) vises det til en rapport av PostNord, som anslår og det norske forbruket på netthandel var på 49,1 milliarder kroner i 2018. Samme artikkel viser også til at bransjeorganisasjonen Virke har spådd at fra 2017 til 2030 vil netthandelen øke fra 38 milliarder til 178 milliarder. Til sammenligning spår de at den fysiske faghandelen, altså utenom dagligvare, vil omsette for 304 milliarder i 2030. Det gir netthandelen en økning på 368 %, mens butikkhandelen vil ha en årlig vekst på 1,9%. Dette tilsvarer i underkant av en 30% økning. Leder i Virke e-handel, Gerhard Anthun, sier i artikkelen (Finstad, 2019, p. 17): «*Jeg kommer aldri til å spå den fysiske butikkens død. Butikkene vil bli en viktig faktor i netthandelen som et møte-, miljø- og hentested.*». Til tross for dette, er det ikke til å komme unna at disse bransjene står foran store endringer, hvor de som ikke klarer å tilpasse seg den nye hverdagen vil kunne forsvinne.

Man ser altså at fysiske butikker og bedrifter møter flere sammensatte utfordringer i sine omgivelser. Konkurransetingelsene endrer seg som følge av økt konkurranse fra netthandel. En annen faktor som spiller inn er endringer i forutsetningene og de geografiske omgivelsene de har rundt sin fysiske lokasjon. I konkurransen med rene nettbutikker møter de fysiske butikkene en konkurrent med en annen kostnadsstruktur som de ofte sliter med å konkurrere med. I tillegg kommer kunders økte forventinger og nye forbruksvaner, noe som gir et behov for tjenesteinnovasjon. Dette skaper et komplisert konkurransebilde. Når man også kan ta høyde for faren for disrupsjon<sup>1</sup> og unike forhold som preger ulike bransjer, ser man at man de fleste av disse bedriftene opererer i dynamiske og skiftende omgivelser.

Teece et al. (1997) argumenterer for at det i slike omgivelser trengs ferdigheter til å endre og fornye måter man jobber på i dag, i teorien kalt dynamiske kapabiliteter. I en forlengelse av dette har blant annet flere forskere vist at dynamiske kapabiliteter har gyldighet og anvendbarhet i mindre dynamiske kontekster også (Protogerou, et al., 2011).

Det er bred enighet innenfor forskningsfeltet at disse dynamiske kapabilitetene er de man bruker og anvender for å transformere og rekonfigurere ordinære kapabilitetene – de som hjelper bedriften å yte grunnleggende aktiviteter (Protogerou, et al., 2011). Å rekonfigurere handler om å sette noe sammen på nytt. Forskjellen vil være at en ny rutine for utvikling av nye produkter vil være en ny ordinær kapabilitet, mens evnen til å endre denne kapabiliteten er en dynamisk kapabilitet (Zahra, et al., 2006). Med denne oppgavens fokus på hvordan

---

<sup>1</sup> Definert som en (nyskapende) omvelting (Det Norske Akademis Ordbok, 2019c). Omtalte eksempler som det digitale kameraet og smarttelefonen regnes som en disrupsjon i sine bransjer.

etablerte bedrifter med fysiske butikker utvikler en nettbutikk, ser vi at dynamiske kapabiliteter vil være meget relevant for å besvare hvordan man kan utvikle gode ordinære kapabiliteter for å drifte og utvikle en nettbutikk og fysisk butikk videre.

Videre må vi i denne innledningen se på små og mellomstore bedrifter (SMB), da de er høyst relevant for oppgaven. SMB defineres i denne oppgaven som en bedrift med under 100 ansatte (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2019). Hele 99% av alle bedrifter i Norge er SMB, hvor de står for 44% av verdiskapningen og 47% av sysselsetningen. Verdiskapningen alene står for nesten 700 milliarder kroner (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2019). Med bakgrunn i disse tallene er det ingen tvil om at SMB har en viktig plass i det norske samfunnet og i næringslivet.

Madsen (2007) sier at forskning på SMB har gitt økt forståelse på dynamikken i næringslivet. SMB kan sies å ha fått en rolle som endringsagenter i dagens økonomi (Audretsch, 2001). Der hvor større bedrifter ofte trenger mer organisering og byråkrati, vil en SMB kunne være lettere å omstille og være mer dynamisk. Dette burde tilsi at en SMB lettere skal kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene. Dette poenget diskuterer også Madsen (2007), og sier at det er en stor tilgang og avgang hos SMB, som representerer eksperimentering og innovasjon. I så måte blir SMB viktige for fornyelse og videre utvikling av både næringslivet og samfunnet, da de holder økonomien i gang.

Et spørsmål som lå til grunn for valg av tema og problemstilling i denne oppgaven, var hvordan små og mellomstore bedrifter, med de ressursbegrensingene de har, klarte å skaffe seg og bruke kompetanse for å etablere og drifte en nettbutikk. Dette spørsmålet kommer blant annet som følge av at en nettbutikk krever noe annet enn å drive en fysisk butikk. Kravene for effektiv og lønnsom nettbutikkdrift og utvikling er annerledes enn de som er hos en fysisk butikk, hvilket også vises i de forskjellige kostnadsstrukturene nevnt tidligere. Grunnleggende ønsker oppgaven å ta grep om deler av spørsmålet hvordan man bruker eksisterende kompetanse og kunnskap til å utvikle og skape noe nytt, som krever en helt annen kunnskap. Formålet med oppgaven som sådan blir å belyse om det finnes noen kriterier for å lykkes med en nettbutikk-satsning. Den vil i motsatt fall også se hvilke feil en eventuelt burde unngå, for å ikke ende med å mislykkes i sin satsning.

I så måte gir oppgaven et bidrag til et område av høy relevans og interesse. SMB er sentrale drivere i økonomien, om med de dynamiske forutsetningene de står ovenfor, vil dette bygge videre på eksisterende teori om dynamiske kapabiliteter. I norsk sammenheng er det ikke gjort

forskning på dynamiske kapabiliteter i denne konteksten. Av teoretisk bidrag vil oppgaven dermed kunne bygge videre på begrepet dynamiske kapabiliteter i en sammenheng av nettbutikker og SMB. I hovedsak vil den, på grunn av sin manglende evne til å generalisere eksternt, kunne gi mulighet til videre forskning – for å teste generaliserbarheten til funnene. Et praktisk bidrag fra oppgaven vil være at den kan fange opp noen overordnede praksiser som bidrar til at en lykkes med en nettbutikk, og hvilke praksiser man burde unngå. Siden det ikke er gjort noe forskning på akkurat dette spørsmålet i denne konteksten før, vet vi ikke på forhånd hvilke dynamiske kapabiliteter som brukes, eller hvilke som bidrar til at noen lykkes bedre enn andre.

### Problemstilling

Med dette bakteppe presenterer oppgaven følgende problemstilling:

***«Hvilke dynamiske kapabiliteter brukes til å utvikle og drifte nettbutikk i små og mellomstore bedrifter i Midtbyen?»***

I en forlengelse av problemstillingen er oppgaven også interessert i å se på om det finnes noen sammenheng mellom de ulike dynamiske kapabilitetene som brukes, og hvorvidt en bedrift lykkes med sin satsning på nettbutikk. Av dette får vi følgende forskningsspørsmål i oppgaven.

Forskningsspørsmål:

*«Hva kjennetegner de som lykkes og ikke lykkes med utviklingen og driften av nettbutikk?»*

### Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven er bygd opp med seks overordnede kapitler. Det første kapitlet er dette innledningskapitlet, hvor tema, kontekst og problemstillingen presenteres. I det andre kapitlet vil relevant teori presenteres, med vekt på det ressursbaserte perspektivet og dynamiske kapabiliteter. Teori for den tohendige løsningen og IKT-adopsjon vil også presenteres. I det tredje kapitlet vil oppgavens metode vurderes, og metodiske valg vil bli gjort rede for. Kapitlet vil altså presentere hvordan man har gått fram for å besvare oppgavens problemstilling. Kapittel fire vil presentere de funnene som er kommet fram av metoden – hvor det er benyttet dybdeintervju. Disse funnene vil bli drøftet opp mot teorien fra kapittel to i det femte kapitlet, som er diskusjonen. Diskusjonen vil følgelig føre til kapittel seks, hvor man vil bruke diskusjonen til å gi svar på forskningsspørsmålene i oppgaven.

Avslutningsvis vil det komme også skrives om både implikasjoner med oppgaven og forslag til videre forskning. Deretter følger referanseliste og vedlegg.



## Teori

### Innledning til teorikapittelet

Teorikapittelet vil se noe på det ressursbaserte perspektivet på strategi, før oppgaven går dypere inn på dynamiske kapabiliteter. Dynamiske kapabiliteter innehar et klart ressursbasert perspektiv, som fokuserer på bedriftens ressurs sammensetning som en kilde til konkurransefortrinn. Samtidig tilfører det en ny dimensjon til dette perspektivet, gjennom å svare for hvordan man møter endringer i omgivelsene (Teece, et al., 1997). Dynamiske kapabiliteter ser på hvordan organisasjoner klarer å endre og fornye sine hverdagslige aktiviteter – ordinære kapabiliteter.

Kapittelet vil vise hvordan dynamiske kapabiliteter, som teoretisk begrep, har utviklet seg over tid. Først fra det ressursbaserte perspektivet – videre til hvordan Teece et al. (1997) introduserte begrepet – også videre hvilke ulike retninger det har tatt siden. Som vi skal se, har begrepet tatt noen ulike retninger, med noen ulike perspektiver og mange forskjellige definisjoner. Dette har ført til at begrepet og det dynamiske perspektivet har blitt beskyldt for å være tautologisk (Zahra, et al. (2006); Easterby-Smith, et al. (2009)) – altså at flere begreper betyr det samme – og i løpet av dette kapittelet vil oppgaven sammenligne flere av de ulike definisjonene og presentere en klar definisjon den selv velger å støtte seg på. Videre vil oppgaven presentere noen implikasjoner knyttet til dynamiske kapabiliteter. Med dette ønsker den å gi en god innsikt i foranledningen for dynamiske kapabiliteter, samt selve begrepet og teorien.

Når begrepet dynamiske kapabiliteter er definert og utdypet, vil man se på teori knyttet til den tohendige-løsningen (Stensaker, 2018). Deretter vil dette kapittelet rettes fokus mot informasjons- og kommunikasjonslitteraturen. Her vil fokus være på tilpasningen av ny IKT, og man vil se på et perspektiv som sier at IKT adopsjon er en prosess, heller enn en engangshendelse (Eze & Chinedu-Eze (2018); Wanger & Newell (2007)).

### Dynamiske kapabiliteter mot det ressursbaserte perspektivet

Innledningsvis i dette delkapittelet vil det være hensiktsmessig å definere og avklare forskjellene mellom en ressurs og en kapabilitet, som legges til grunn i oppgaven.

Definisjonen for en ressurs er «*noe som kan utnyttes økonomisk eller som er til nytte på annen måte*» (Det Norske Akademis Ordbok, 2019e). En kapabilitet igjen, viser til en dyktighet eller dugelighet (Det Norske Akademis Ordbok, 2019f). Av de ulike definisjonene, ser man at en ressurs kan være en kapabilitet, mens koblingen ikke nødvendigvis går motsatt vei. Med dette menes at en kapabilitet – altså en dyktighet – som ikke er til nytte, ikke er en ressurs.

Samtidig vil det å være til nytte være en form for dugelighet. Begrepet kapabilitet åpner altså for ferdigheter som ikke skaper en verdi for bedriften. I skiftende omgivelser kan dog en kapabilitet endres til en ressurs hurtig, og dermed kan en kapabilitet ha en framtidig verdi.

Det fundamentale spørsmålet innenfor strategisk ledelseslitteratur og i det ressursbaserte perspektivet, er hvordan en bedrift oppnår og holder på konkurransefortrinn (Teece, et al., 1997). Peteraf og Barney (2003) sier at et konkurransefortrinn er avhengig av om det skaper relativt mer verdi enn en sammenlignbar ressurs hos en konkurrerende bedrift. Verdi defineres her som villigheten til å betale minus kostnader. I et ressursbasert perspektiv, så er ikke en bedrift overlegen fordi den gjør bedre strategiske investeringer – slik som eksempelvis å hindre etableringer av andre aktører – slik som andre paradigmer sier. Perspektivet fokuserer på konkurransefortrinn gjennom å satse på bedriftsspesifikke ressurser, fremfor å satse på markedsposisjonering. Bedriften oppnår konkurransefortrinn gjennom å utvikle overlegne ressurser, som er egenartede og vanskelig-imitere. I så måte blir ikke handlingsrommet til en bedrift kun en funksjon av dens muligheter ekstern i omgivelsene, men også avhengig av ressursene den innehar internt (Teece, et al., 1997).

Det ressursbaserte perspektivet har tidligere gitt dårlig svar på hvordan og hvorfor noen bedrifter har bygget konkurransefortrinn i omgivelser preget av hurtig endring (Teece, et al., 1997). I sin artikkel deler Teece et al. (1997) opp strategifeltet i tre eksisterende paradigmer, samt et framvoksende og nytt paradigme. De to første nevnes kun kort for å bidra til å vise konteksten og utviklingen i feltet, mens oppgaven går mer i dybden på de to siste.

1. Dempe konkurransekraftene. På 1980-tallet var Porter (1980) sin tilnærming om konkurransekrefter det dominerende paradigmet.
2. Strategisk konflikt. Shapiro (1989) stod for et perspektiv på hvor man brukte verktøy fra spillteori. Her slår man konkurrentene gjennom strategiske investeringer, prisstrategi, signalisering og kontroll over informasjon.
3. Ressursbasert perspektiv. En distinkt annen tilnærming enn de foregående, hvor man bygger konkurransefortrinn gjennom effektivitetsfordeler på bedriftsnivå.
4. Dynamiske kapabiliteter. Teece et al. (1997) sier dette kan bli sett på som en fremvoksende tilnærming til å forstå de nyere kildene til konkurransefortrinn.

Teece et al. (1997) viser at noen forskere ser på disse tilnærmingene som komplementære, men sier samtidig at en ikke kan avvise at de også konkurrerer på flere viktige punkter. Det er ikke kun én av rammeverkene som har verdi. Det handler om å finne ut hvilket rammeverk

som er relevant for det problemet man står ovenfor. Et annet poeng fra artikkelen er at de to første paradigmene ser verdiskapning gjennom «strategizing<sup>2</sup>», mens de to siste perspektivene sier at konkurransefortrinn og verdiskapning kommer fra rutiner som skjer internt i bedriften. Disse immaterielle eiendeler kan ikke omsettes, så distinkte kompetanser og kapabiliteter kan ikke anskaffes, de må bygges (Teece, et al., 1997).

Opphavet til det ressursbaserte perspektivet stammer fra Penrose (1995). Teece (2009) kritiserer Penrose (1995) sitt perspektiv for å være mangelfullt når det kommer til forståelsen for hvordan å skape konkurransefortrinn. Nærmere peker Teece (2009) på at perspektivet ikke adresserer spørsmålet om hvordan et konkurransefortrinn utvikles. Helfat et al. (2007) sier at for å overleve og lykkes under omstendigheter med endring, må bedrifter utvikle dynamiske kapabiliteter for å skape, utvide og modifisere måtene de livnærer seg på. Dynamiske kapabiliteter er altså et begrep og fagområdet som har vokst fram som et motsvar til, og supplement for, det ressursbaserte perspektivet sin mangel på å fange opp konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser (Teece, et al., (1997); Zarha, et al., (2006); Madsen (2009)).

Med en ressursbasert tilnærming, så vil en organisatorisk kapabilitet kunne være en verdifull kilde til konkurransefortrinn (Collis, 1994). Her defineres en organisatorisk kapabilitet som de sosialt komplekse rutinene som bestemmer hvor effektivt en bedrift fysisk transformerer sine innput til output.<sup>3</sup> Et eksempel vil være hvordan en bedrift håndterer en innkommende ordre. Collis (1994) viser til både Prahalad og Hamel (1990) og Senge (1992), som sier at kapabiliteter som organisasjonslæring og hurtig produktutvikling er de beste kildene til konkurransefortrinn. Som følge av dette råder de til å konkurrere på kapabiliteter, heller enn å velge en posisjon i produktmarkedet, eller å gjøre tradisjonelle ressursinvesteringer. Dette kan vi se i sammenheng med de paradigmene Teece et al. (1997) viser til, hvor man her burde satse på det tredje paradigmet.

I sin artikkel konkluderer Collis (1994) med at organisatoriske kapabiliteter kan møte forutsetningene for å være et varig konkurransefortrinn. Begrepet organisatorisk kapabiliteter kom før Teece et al. (1997) presenterte begrepet dynamiske kapabiliteter, og kan sies å inneholde både dynamiske og ordinære kapabilitet. Samtidig sier Collis (1994) at organisatoriske kapabiliteter bare – sammen med blant annet materielle ressurser og

---

<sup>2</sup> Ingen norsk oversettelse for begrepet «strategizing», da norsk ikke har en verb-form for strategi. Verbet og begrepet sikter derfor på prosessen hvor man utarbeider en plan og strategi.

<sup>3</sup> Oversatt fra artikkelen. Opprinnelig sitat er «(...) *this paper will define organizational capabilities as the socially complex routines that determine the efficiency with which firms physically transform inputs into outputs.*» (Collis, 1994, p. 145)

omdømme – er enda en faktor i forklaringen av varig konkurransefortrinn. Organisatoriske kapabiliteter kan dermed ikke tildeles noe større forklaringsgrad enn de andre faktorer som virker inn.

Det å finne enkelt-kapabiliteter som gir konkurransefortrinn universalt, er i praksis en tilnærmet umulig oppgave. Collis (1994) sier at man aldri vil finne «the holy grail» i det strategiske ledelsesfeltet. Med dette mener han at man ikke finner organisatoriske kapabiliteter som gir suksess i alle bransjer eller bedrifter. Teece et al. (1997) støtter opp under dette, og sier at det ikke finnes en algoritme for å skape verdi i en hel industri. Det som gir konkurransefortrinn eller fungerer for noen industrier eller grupper av bedrifter, vil i bestefall foreslå en overordnet retning – og kan indikere hvilke feil man bør unngå å gjøre. Collis (1994) viser også at kapabiliteter som kilde til konkurransefortrinn er kontekstavhengig, altså noe som kan variere med plassen det anvendes, hvilken tid de brukes og hvilke industrier de opererer innenfor. En konklusjon som trekkes av dette er altså at det ikke er hensiktsmessig å gi en normativ tilnærming til kapabiliteter (Collis, 1994).

#### Dynamiske kapabiliteter – ulike perspektiver

Fra tidligere forskning, så vises det til tre forhold har vært uklare og skapt forvirring i litteraturen om dynamiske kapabiliteter (Zahra, et al., 2006):

1. Evnen til å løse et problem (ordinære kapabiliteter)
2. Nærværet av hurtig endrende problemer (en omgivelses-karakteristikk)
3. Evnen til å endre måten bedrifter løser sine problemer (en høyere orden dynamisk kapabilitet til å endre kapabiliteter).

Madsen (2009) peker på at noen forskere ikke vil skille mellom dynamiske kapabiliteter og ordinære kapabiliteter, hvor de argumenterer for at alle kapabiliteter og rutiner i en bedrift kan bidra til endring (Helfat & Peteraf, 2003). Videre viser Madsen (2009) til at andre forskere, slik som Winter (2003), Zahra et al. (2006) og Zollo og Winter (2002), setter ett skille mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter. Slik som Madsen (2009, p. 2) selv skriver det: «... *de ordinære kapabilitetene er bedriftens evne til å løse problemer/oppgaver eller oppnå resultat, mens DC (dynamiske kapabiliteter) er sett på som evnen til å endre og rekonfigurere ordinære kapabiliteter*». Begrepet ordinære kapabiliteter brukes i denne oppgaven, og betyr det samme som blant annet materielle kapabiliteter ( (Zahra, et al., 2006), operasjonelle kapabiliteter (Protogerou, et al., (2011); Easterby-Smith, et al., (2009)) og operasjonelle

rutiner (Zollo & Winter, 2002). Dette er også et eksempel på at denne litteraturen kan være tautologisk (Easterby-Smith, et al., (2009); Zahra, et al., (2006)).

Ordinære kapabiliteter hjelper å holde organisasjonen i teknisk stand, gjennom sine hverdagslige aktiviteter, mens dynamiske kapabiliteter hjelper å oppnå en evolusjonær tilstand – altså utvikling (Teece, 2007). En videre definisjon og skille av ordinære og dynamiske kapabiliteter blir gitt av Protogerou et al. (2011), som sier at:

- Kapabiliteter kan enten være ordinære eller dynamiske, og begge viser bedriftens kapasitet til å utføre visse aktiviteter eller funksjoner, men;
- Ordinære kapabiliteter hjelper bedriften til å yte grunnleggende, funksjonelle aktiviteter, mens;
- Dynamiske kapabiliteter viser til transformeringen og rekonfigureringen av ordinære kapabiliteter.

Med et slik syn, så vil dynamiske kapabiliteter ikke bare la bedrifter få nyttiggjort sine strategiske kapabiliteter på en mer effektiv måte, men også fornye og omforme dem slik at de responderer til utfordringer man møter i dynamiske markeder (Protogerou, et al., 2011). Altså vil en ny rutine for utvikling av nye produkter være en ordinær kapabilitet, mens evnen til å endre denne ordinære kapabiliteten er en dynamisk kapabilitet (Zahra, et al., 2006).

Når det kommer til nærværet av hurtig endrende problem, gir Teece et al. (1997) i sin definisjon et krav om at dynamiske kapabiliteter kun kan anvendes på hurtig skiftende omgivelser. En kritikk av, og et konkurrerende syn på dette er at bedrifter – selv i omgivelser med lavere grad av endring – integrerer, bygger og rekonfigurerer sine kompetanser (Zollo & Winter, 2002). Her finnes det også empiri som gir støtte til, og indikerer at dynamiske kapabiliteter er gyldige og anvendbare i både mer og mindre dynamiske omgivelser. Det bekrefter at de kan brukes i hele spekteret av markedsdynamikker (Protogerou, et al., 2011). Denne oppgaven følger dette synet, og legger til grunn at dynamiske kapabiliteter også er gyldig innenfor mindre dynamiske omgivelser. Selv om omgivelsene for butikkene, både på nett og i fysiske butikker, kan oppleves som krevende og hurtig skiftende, bærer de også preg av en form for stabilitet. Dette ser man spesielt i de fysiske butikkene, hvor mange av måtene å drive butikk på fremdeles er de samme som før. Derfor velger oppgaven å ta hensyn til at det finnes ulik grad av skiftende omgivelser.

Madsen (2009, p. 2) sier at: *«denne siste tilnærmingen [evnen til å endre måten bedriften løser sine problemer] kan sies å representere hva som er en dynamisk kapabilitet»*. I så måte,

blir dynamiske kapabiliteter en måte å løse utfordringer med de eksisterende, ordinære kapabilitetene bedriften bruker for å skape verdi.

I et ressursbasert perspektiv, så vil alle bedrifter være heterogene, da de alle har en unik ressurs sammensetning (Teece, et al., 1997). Helfat og Peteraf (2003) har utviklet et rammeverk for det de kaller kapabiliteters livssyklus. I dette rammeverket inkluderer de alle organisatoriske kapabiliteter, ikke bare dynamiske eller ordinære. De argumenterer med at dette rammeverket bidrar til å forklare de fundamentale kildene til en bedrifts heterogenitet, hvilket de også viser at er et sentralt spørsmål innenfor ressursbasert teori (Helfat & Peteraf, 2003). De sier at en kapabilitet går gjennom tre faser, som er fornyelse, utvikling og modenhet. Etter denne modenhetsfasen sier de at en kapabilitet går i flere ulike retninger. Den kan gå i retning av fornyelse, omplassering, rekombinering, gjenskaping/kopiering, tilbaketrekning eller rett og slett bli pensjonert, som de kaller det. Dersom man fornyer, omplasserer eller rekombinerer kapabiliteten, kan en øke dens verdi eller relevans. Dersom man forsøker å gjenskape eller kopiere den, vil det være et forsøk på å opprettholde den, mens tilbaketrekning eller pensjon er et valg for å redusere den. Dette gir en forklaring på hvordan bedrifter utvikler heterogene kapabiliteter, da en kapabilitet kan utvikle seg på flere ulike måter i ulike bedrifter. (Helfat & Peteraf, 2003).

Winter (2003) sier at organisasjonsendring også er mulig uten å ha dynamiske kapabiliteter, hvor man havner midt i en «brannslukking-situasjon»<sup>4</sup>, hvor ting foregår i høy hastighet og er tilfeldige. Man er mer opportunistisk og kanskje også mer kreativ i søket etter tilfredsstillende handlingsalternativer. Forskjellen vil da være at beslutningene og handlingene som tas, ikke har rot i de langsiktige investeringene og forpliktelsene som Teece et al. (1997) påpeker at de dynamiske kapabilitetene har. Endringsatferd som ikke er avhengig av dynamiske kapabiliteter kan kalles ad-hoc problemløsning (Winter, 2003). Dette blir også en kritikk av begrepet dynamiske kapabiliteter. Ad hoc problemløsning er ikke rutiner og er uten noe høy grad av mønstre og gjentakelse. De kommer fra nye utfordringer i omgivelsene eller uforutsette hendelser. Winter (2003) sammenligner begrepet med jazz-musikk, hvor man kombinerer ferdigheter og erfaringer man har, med improvisasjon – for å skape noe nytt.

---

<sup>4</sup> Winter (2003) bruker det engelske begrepet «firefighting-mode».

## Definisjon av dynamiske kapabiliteter

Vil videre legge fram ulike definisjoner av dynamiske kapabiliteter, hentet fra ulike forfattere. Dette for å vise forskjellene i definisjonene og hva dette betyr. Deretter vil jeg gå nærmere inn på en definisjon for begrepet i denne oppgaven, og gå nærmere inn på hva den forutsetter.

Tabell 1 - Ulike definisjoner av dynamiske kapabiliteter

Forfatter(e)	Definisjon
Teece et al. (1997) s.516	The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to adress rapidly changing environments.
Eisenhardt & Martin (2000) s.1107	The firm's processes that use resources - specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources - to match or even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resources configurations as market emerge, collide, split, evolve and die.
Zollo & Winter (2002) s.340	A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.
Winter (2003) s.1	Those that operate to extend, modify or create ordinary (substantive) capabilities.
Zahra et al. (2006) s. 918	(...) which we define as the abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision-maker(s).
Helfat et al. (2007) s.4	A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base.
Madsen (2009) s.56	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 formålstjenlig av bedriftens hovedbeslutningstaker(e).
Protogerou et al. (2011) s.618	Dynamic capabilities are conceived as the capacity of an organization to purposefully and systematically create, extend, or modify its operational capabilities (adapted from Eisenhardt and Martin, 2000 and Helfat et al., 2007).

Av sin egen definisjon, sier Teece et al. (1997) at dynamiske kapabiliteter dermed reflekterer en organisasjons evne til å oppnå nye og innovative former for konkurransefortrinn (Leonard-Barton, 1992). Begrepet dynamisk viser til kapasiteten til å fornye kompetanser til å sammenfalle med de skiftende forretningsomgivelsene. Kapabiliteter viser til hvilken nøkkelrolle strategisk ledelse har i adopsjonen, integreringen og rekonfigureringen av interne og eksterne organisatoriske evner og ressurser til å passe omgivelsene. I så måte innebærer det også at bedrifter av og til må ta langsiktige investeringer og forpliktelser i enkelte kompetanseområder (Teece, et al., 1997).

Easterby-Smith et al. (2009) mener at en av grunnene til at arbeidet med en universalt akseptert definisjon av dynamiske kapabiliteter har gått sakte, ligger i den opprinnelige definisjonen til Teece et al. (1997). De argumenterer for at denne definisjonen er så bred at den gir mulighet til å avgrense, nytolke og utvide konseptet. Konklusjonen er at Teece et al. (1997) sin konklusjon, selv om den gir en start, etterlater seg spørsmål om hva slike kapabiliteter inneholder, hvilke attributter de har, hvordan de kan gjenkjennes og hvor de kommer fra (Easterby-Smith, et al., 2009).

Som nevnt er en kritikk av Teece et al. (1997) at den ikke forklarer hvor dynamiske kapabiliteter kommer fra (Zollo & Winter, 2002). Zollo & Winter (2002) tar selv hensyn til dette i sin definisjon, hvor de også velger å unngå å bruke begrepet «ability» for å definere en kapabilitet, da det nærer seg tautologisk. De legger heller vekt på en definisjon av dynamiske kapabiliteter som lærte og stabile mønstre og aktiviteter.

Et skille mellom definisjoner av dynamiske kapabiliteter har vært hvorvidt de har en tilnærming for om de er en prosess eller rutine (Easterby-Smith, et al., 2009), slik vi ser av diskusjonen over. En rutine viser til atferd som er lært, med høy grad av mønster, som er repetitiv, og har en basis i taus kunnskap (Winter, 2003). Easterby-Smith et al. (2009) sier at Eisenhardt og Martin (2000) sin definisjon har en tilnærming til dynamiske kapabiliteter som prosess, hvor deres karakter varierer med dynamikken i omgivelsene, mens både Zollo og Winter (2002) og Winter (2003) nærmer seg begrepet som en rutine.

Madsen (2009) viser at både Teece et al. (1997) og Eisenhardt og Martin (2000) sine definisjoner setter krav om spesielle omgivelser. De andre definisjonene tar mindre høyde for dette. Madsen (2009) argumenterer også for at bedrifter kan integrere, bygge og rekombinere sine kompetanser i mindre dynamiske omgivelser, samt at endring ikke alltid skyldes omgivelsene. Som oppgaven har vært inne på, vil konteksten til en liten eller mellomstor bedrift med fysisk butikk og nettbutikk bære preg av omgivelser som både i høy og liten grad er dynamiske. I vår kontekst vil ikke begrepet dynamiske kapabiliteter fange opp alle omgivelsene som er relevante ved en begrensing om å kun være gjeldende i hurtig endrende omgivelser.

Easterby-Smith et al. (2009) sier at Helfat et al. (2007) sin definisjon gjør det vanskelig å identifisere dynamiske kapabiliteter. Protogerou et al. (2011) forsøker dog å bygge videre på dette med å tilpasse sin definisjon etter både Helfat et al. (2003) og Eisenhardt og Martin (2000). Vi ser også at noen definisjoner (Madsen (2009); Zahra, et al. (2006)) tar høyde for



lederens rolle innenfor begrepet dynamiske kapabiliteter. Disse definisjonene legger vekt på at beslutningstakerens verdensbilde og perspektiv vil spille en avgjørende rolle for hvilke valg og prioriteringer man tar, og hvilke muligheter man oppfatter. Flere av definisjonene kan tolkes til å også handle om læring, noe Zollo og Winter (2002) og Madsen (2009) nevner eksplisitt i sine definisjoner. Madsen (2009) sin definisjon bygger også videre på Zahra et al. (2006), Winter (2003), Zollo og Winter (2002) og Teece et al. (1997).

I en kontekst for SMB, vil leder og beslutningstakers rolle bli enda viktigere, da avgjørelsene tatt vil påvirke bedriften mye mer direkte enn i en stor bedrift. Ledere i SMB deltar mye mer i selve driften av bedriften, og vil kunne ha større påvirkningskraft i lys av mer aktiv deltakelse. Slik som en ser senere i denne oppgaven, er det heller regel, enn unntaket at en leder også står som selger i fysisk butikk. I denne oppgaven ønsker man heller ikke å begrense seg til kun hurtig skiftende omgivelser. Velger videre å bygge videre på Zahra et al. (2006) sin definisjon, og vil i denne oppgaven definere dynamiske kapabiliteter som:

*«Dynamiske kapabiliteter er ferdigheter til å rekonfigurere en bedrifts ressurser og rutiner på en måte som er sett og vurdert passende av bedriftens beslutningstaker(e).»<sup>5</sup>*

Gjennom å bruke ordet ferdighet viser man til lært evne, slik som en ferdighet til å forandre måten man utfører bestemte oppgaver. En slik definisjon åpner for å bygge videre på Zollo og Winter (2002) og Madsen (2009) sine definisjoner også – som inkluderer læring i definisjonen. Oppgavens definisjon av dynamiske kapabiliteter gir tre sentrale elementer å fokusere på.

#### 1. Rekonfigurasjon av bedriftens ressurser og rutiner:

Dette viser til skille mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter, samt endringsdimensjonen innenfor begrepet. Drøftingen og utredning om ordinære og dynamiske kapabiliteter står i første del av delkapittelet «dynamiske kapabiliteter – ulike perspektiver» fra side 10, hvor spesielt Zahra et al. (2006), Madsen (2009) og Protogerou et al. (2011) er sentrale.

Oppsummert er en ordinær kapabilitet den som lar bedriften yte grunnleggende og funksjonelle aktiviteter. En dynamisk kapabilitet viser til rekonfigurasjonen av disse ordinære kapabilitetene (Protogerou, et al., 2011).

---

<sup>5</sup> Oversatt fra Zahra et al. (2006, p. 918).

## 2. Ferdigheter:

Dette viser til den nære relasjonen mellom endring og læring. Zollo og Winter (2002) viser hvordan læringsmekanismer og dynamiske kapabiliteter utvikler ordinære kapabiliteter<sup>6</sup>. De viser også at hvis endringer skjer hurtig, uforutsigbart og spriker i forskjellige retninger, så må de dynamiske kapabilitetene og læringsmekanismer oppdateres på jevnlig basis. Dersom en ikke lykkes med dette, vil kjernekompetanse gå over til å bli en kjerne rigiditet – altså at det blir lite endringsvillig og ufravikelig (Leonard-Barton, 1992). Videre skal vi se på de ulike læringsmekanismene; erfaringsakkumulering, kunnskapsartikulering og kunnskapskodifisering (Zollo & Winter, 2002).

*Erfaringsakkumulering*<sup>7</sup>: Dette refererer til sentrale læringsprosesser hvor ordinære kapabiliteter har blitt utviklet, tradisjonelt sett. Dette viser til semiautomatiske stimuli- og responsprosesser og taus akkumulering av erfaring. Gavetti og Levinthal (2000) sier at rutiner reflekterer eksperimentell visdom gjennom at de er resultatet av læring gjennom prøving og feiling, samt utvelgelse og bevaringen av tidligere atferd. Et slikt syn fokuserer på viktigheten av taus kunnskap, siden den oppstår når læringen er eksperimentell (Zollo & Winter, 2002).

*Kunnskapsartikulering*<sup>8</sup>: Viktig kollektiv læring finner sted når individer uttrykker sine meninger og oppfatninger, deltar i konstruktive konfrontasjoner og utfordrer hverandres synspunkter. Organisasjonens kompetanser vil forbedres når medlemmene i organisasjonen er mer bevisste på hvordan deres handlinger påvirker bedriftens ytelse. Samtidig er det viktig å innse at kun en liten del av kunnskapen som kan artikuleres blir artikulert – og bedrifter varierer i hvilken grad de klarer legge til rette for dette. Selv om det kan kreve både mye innsats og forpliktelser av organisasjonens medlemmer, kan slik artikulering skape en bedre forståelse av både nye og eksisterende sammenhenger mellom organisasjonens ytelse og atferd. Dette kan føre til at man adopterer tilpasninger i eksisterende rutiner, eller at man ser et behov for mer fundamental endring.

*Kunnskapskodifisering*<sup>9</sup>: Et enda høyere nivå av kognitiv innsats kreves når et individ kodifiserer deres forståelse av hva som påvirker ytelse i interne rutiner gjennom skrevne tekster. Dette er et steg videre fra kunnskapsartikulering, hvor kunnskapsartikulering kreves for å kunne kodifisere. Selv om målet med slike prosesser ofte ikke er læring i seg selv, gir de

---

<sup>6</sup> I rammeverket bruker de begrepet «operating routines».

<sup>7</sup> Akkumulering viser til å samle opp (Det Norske Akademis Ordbok, 2019a).

<sup>8</sup> Artikulering viser til å uttale (Det Norske Akademis Ordbok, 2019b).

<sup>9</sup> Kodifisering viser til å sette sammen i et samlet hele (Det Norske Akademis Ordbok, 2019d).

et godt grunnlag for dette. En gruppe individer som er i en prosess med å skrive en manual eller guide for å forbedre utførelsen av en kompleks handling, vil mest sannsynlig oppnå en signifikant høyere forståelse over hva som gjør at en slik prosess lykkes eller mislykkes, sammenlignet med de som gjenforteller en historie om det eller diskuterer det verbalt i en gjennomgang i etterkant. Selv om dette er en kostbar og ressurskrevende prosess, er Zollo og Winter (2002) sitt poeng her at resultatet ikke alltid må være målet – i form av en guide eller manual – men at læringen i prosessen kan være vel så mye verd.

Oppsummert så sier Zollo og Winter (2002) at dynamiske kapabiliteter oppstår fra læring, da de utgjør de systematiske metodene en bedrift bruker for å modifisere sine ordinære kapabiliteter. De viser videre til Collis (1994), og sier at i den grad læringsmekanismene selv er systematiske, så kan de anses som «andre-grads» dynamiske kapabiliteter.

Læringsmekanismene kan dermed også forme de ordinære kapabilitetene direkte, så vel som at de kan gjøre det indirekte gjennom dynamiske kapabiliteter (Zollo & Winter, 2002). Det viser hvordan ferdigheter henger sammen rekonfigurering av bedrifters ressurser og rutiner.

### 3. Bedriftens beslutningstaker(e):

Leder sin rolle er sentral for å lykkes med endring i en bedrift. Med å inkludere dette i definisjonen, får man også synliggjort beslutningstakers rolle og ansvar i disse endringsprosessene (Madsen, 2009). Zahra et al. (2006) begrunner dette med at kreasjonen og bruken av dynamiske kapabiliteter henger sammen med flere faktorer knyttet til beslutningstaker(e). Ledelsens persepsjon av muligheter til å endre eksisterende rutiner og ressurskonfigurasjoner, deres villighet til å ta slike endringer og deres evne til å implementere disse endringene (Penrose (1959); Katona (1951)). En slik evne er høyst avhengig av motivasjonen, ferdighetene og erfaringen til bedriftens beslutningstaker(e) (Penrose, 1959). Samtidig åpner den for uformelle beslutningstakere, da ikke alle beslutninger blir tatt av en formell leder.

Det har også vært gjort nyere forskning på dynamiske kapabiliteters sammenheng med bedrifter som mislykkes<sup>10</sup> (Zhang, et al., 2018). Zhang et al. (2018) siterer også Goodman (1982), som sier at: «*Man kommer ikke unna det faktum at majoriteten av grunnen for vedvarende funksjonsfeil skyldes ledelsens utilstrekkelighet*» (Goodman, 1982, p. 45)<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> «Bedrifter som mislykkes» er en oversettelse av hva artikkelen (Zhang, et al., 2018) kaller «business failure», og benyttes her – i mangel på mer egnede oversettelser.

<sup>11</sup> Oversatt fra engelsk, originalt sitat: «There is no way of getting around the fact that the major cause of continued malfunction is management inadequacy».

Dynamiske kapabiliteters funksjonsfeil blir definert som mislykkethet til å lede ressurser og kapabiliteter i prosesser for å integrere, rekonfigurere, bygge og fornye disse. Det fører til at bedrifter mislykkes. Dette er en definisjon som bygger på Teece et al. (1997) sin definisjon.

Zhang et al. (2018) skiller mellom eksogene og endogene egenskaper ved de ulike funksjonsfeilene, altså eksterne eller interne egenskaper. De fire funksjonsfeilene presentert er (Zhang, et al., 2018). Den første er kognitive kapabilitetsfeil hvor bedrifter mislykkes å forstå nye endringer og usikkerheter fra eksterne omgivelser effektivt. Struktureringskapabilitetsfeil er den andre, som viser til bedrifter som ikke klarer å effektivt anskaffe og håndtere essensielle ressurser for deres overlevelse og utvikling. Den tredje er kapabilitetsintegreringsfeil som handler om at bedrifter ikke klarer å effektivt integrere essensielle ressurser for kapabilitetskonstruksjon, hvilket videre kan påvirke produkt- og serviceinnovasjon, som spiller inn på verdiskapningen til bedriftenes kunder. Den siste er kapabilitetsutnyttelsesfeil som referere til bedrifter som mislykkes i å anvende bedriftens kapabilitetskonfigurasjon effektivt for å spre kundens verdi og skape verdi for eierne.

#### Dynamiske kapabiliteter og teknologiadopsjon

Hos små og mellomstore bedrifter vil det å investere og utvikle en nettbutikk krever store ressurser. Der hvor eksisterende produkter, tjenester, forretningsmodeller og kompetanser mister sin verdi for noe nytt, har man de mest radikale formene for omstilling (Stensaker, 2018). Et sentralt problem er at en bedrift kan ha ønske om å drive radikal endring, men at det samtidig er dagens drift og modell som står for inntektene. Utfordringen man står overfor da er å drive dagens drift videre, mens man fornyer eller endrer seg radikal (Stensaker, 2018).

Stensaker (2018) sier at en mulig løsning ligger i en modell, som kalles den tohendige løsningen, med opphav fra Tushman & O'Reilly (1996). Teorien sier at en burde opprette en egen organisatorisk enhet, med ansvar for den nye måten å gjøre ting på – adskilt fra eksisterende drift. Det vises til at det ikke er snakk om en forsknings- og utviklingsavdeling i bedriften, men snarere en diversifisering, en enhet som får drive med noe eget. En forskjell blir altså at den nye enheten kan – om nødvendig – konkurrere med den eksisterende driften. Bakgrunnen for dette er et ønske om å heller kannibalisere seg selv, enn at andre gjør det (Stensaker, 2018). En mulig nedside med å ha ulike forretningsenheter er at det kan føre til tap av kunnskapsoverføring, da enhetene er adskilte (Newell, et al., 2009). Et eksempel på den tohendige løsningen vil i denne oppgavens kontekst være om man oppretter en egen enhet for en nettbutikk, med egne ansatte, som i større grad er uavhengig av en fysisk butikk.

For å utvikle og drifte en nettbutikk, krever det at man integrerer ny teknologi i bedriften. Dersom man ser mot tidlig forskning på teknologi og organisasjon kan den sies å være deterministisk. Da antar man at det enten er organisasjonen som bestemmer hvilke teknologier som kan bli adoptert, ellers så er det den adopterte teknologien som bestemmer hvilken type arbeid som kan bli utført – altså hvordan man organiserer seg. Dette kalles beredskapsteorier (Newell, et al., 2009). Newell et al (2009) peker samtidig til at et deterministisk syn på teknologi har lite empirisk støtte, og at forholdet mellom teknologi og organisasjon er mer komplekst og lite forutsigbart. De viser til Bijker et al. (1987) som sier at individer og grupper former designet og adopsjonen av teknologi gjennom sine interesser og perspektiv. Dermed påvirkes teknologien av både den som designer teknologien (Newell, et al., 2009) og brukeren av teknologien, da de fleste teknologier kan brukes på flere måter (Orlikowski, 2000). Weick (1995) sier at teknologi er fundamentalt tvetydig, da de kan bli tolket og gitt mening til på forskjellige måter – av forskjellige personer. Newell et al. (2009) hevder dette forklarer hvorfor individer og grupper kan bruke samme teknologi på forskjellige måter, slik som en rekvisitt på en scene kan ha forskjellige funksjoner i ulike kontekster.

Eze og Chinedu-Eze (2018) har dog satt spørsmålsteget ved tidligere forskning på informasjons- og kommunikasjonsteknologi- (IKT) adopsjon i bedrifter. Kritikken deres er at man har sett på IKT adopsjon som en engangshendelse, og at fokuset i forskningen kun har sett på slike beslutninger i ett gitt tidspunkt. I deres artikkel, hvor de bruker et dynamisk kapabilitetsrammeverk, viser de til funn som viser at IKT-adopsjonsbeslutninger går gjennom flere faser, hvor flere faktorer påvirker ulikt i de ulike fasene. Oppsummert sier de at IKT adopsjon ikke er en engangshendelse, som går konstant og rett fram, men heller en pågående, interaktiv og dynamisk prosess.

Et annet moment IKT-litteraturen har sett på er at selv når små og mellomstore bedriftseiere adopterer nye IKT-applikasjoner, vil de fleste av de kontinuerlig kun akseptere det som en kortsiktig løsning, og ignorere de langsiktige fordelene (Rantapuska & Ihanainen, 2008). De er sjeldent oppmerksomme på at små endringer i deres IKT adopsjonsstrategi kan lede til konkurransemessig manøvrerbarhet (Eze & Chinedu-Eze, 2018). Det er to alternativet for å adoptere ny IKT, da man kan in-house eller out-source IKT-prosjektet. Eze & Chinedu-Eze (2018) viser til at små og mellomstore bedrifter ofte mangler ressursene til å in-house et slikt prosjekt, og derfor ofte ender opp med å out-source prosjektet. De viser samtidig til at små og mellomstore bedrifter kan være tjent med å out-source IKT-prosjekter, da IKT endrer seg

hurtig og hvis man skal ansette og vedlikeholde eksisterende ansatte med riktig kompetanse, kan det bli kostbart og ressurskrevende.

Når det kommer til out-sourcing av IKT-prosjekter, så har små og mellomstore bedrifter ofte stor tiltro til IT-konsulenter. Dette er fordi de ofte tenker at disse er proaktive og tillitsverdige for å gi riktig informasjon for å ta opplyste beslutninger og evalueringer (Eze & Chinedu-Eze, 2018). Chibelushi og Costello (2009) sier det største utfordringen til små og mellomstore bedrifter er det store antallet ikke-kompetente konsulenter som gir råd. En utfordring blir dermed å se forskjellen på et godt og dårlig råd. Samtidig kan ledere i små og mellomstore bedrifter ignorere de opprinnelige ekspertene og vurdere en ny ekspert, som treffer deres interesser, verdier og normer, hvor det eksisterer en slik konflikt (Eze & Chinedu-Eze, 2018).

Når det kommer til selve implementeringen av en IKT-løsning, så viser Wanger og Newell (2007) til to punkt for en vellykket IKT-implementering. Disse støtter også Eze og Chinedu-Eze (2018) sitt perspektiv om at IKT-adopsjon foregår over flere faser:

1. Å få en brukbar løsning betyr ikke at det må være enighet i hele organisasjonen. Heller er det viktigst at overordnede mål blir oppnådd, selv om det kan involvere kompromiss underveis.
2. Å oppnå en anvendbar løsning er mer sannsynlig dersom man behandler det som flere faser med design, implementering og bruk, heller enn en enkelt fase med design, etterfulgt av implementering og bruk. Dette begrunnes med:
  - I tidlige faser vil brukeren fokusere på hvordan ny teknologi kan gi de muligheten til å gjøre det samme som før, med så lite som mulig endring. Derfor vil de finne det vanskelig å finne kriterier for teknologien i de tidlige fasene, utenfor deres nåværende praksis.
  - Motivasjonen kan være lavere i tidligere faser. Dette er fordi vi ofte bare viser interesse for ting når de er viktige å bruke og når vi faktisk har lært noe om teknologien gjennom praksis og deltakelse (Wenger, 1998).

#### Implikasjoner med dynamiske kapabiliteter

Det har også vært diskutert i litteraturen på hvilken måte dynamiske kapabiliteter påvirker ytelsen til bedriften. Med en forutsetning av at det går an å skille dynamiske og ordinære kapabiliteter, så viser empiri at dynamiske kapabiliteter påvirker ordinære kapabiliteter, som igjen har en signifikant effekt på ytelsen (Protogerou, et al., 2011). Protogerou et al. (2011) viser til at deres definisjon av dynamiske kapabiliteter (se Tabell 1) ikke gir noe naturlig link

mellom dynamiske kapabiliteter og ytelse. Heller sier de at dynamiske kapabiliteter kan rekonfigurerer ordinære kapabiliteter på en ønsket måte, som igjen er linket til ytelse. Videre konkluderer de med at en dynamisk kapabilitet er verdifulle i den grad de resulterer i ordinære kapabiliteter som kan resultere i konkurransefortrinn (Protogerou, et al., 2011). Helfat og Peteraf (2003) peker på at kapasiteten til å endre rutiner er verdifulle kun til den grad de ordinære kapabilitetene som følger er verdifulle. Men selv om den ordinære kapabiliteten som følger viser seg å være ineffektiv på et tidspunkt, så kan den dynamiske kapabiliteten vise seg å være verdifull neste gang bedriften trenger å endre en kapabilitet (Zahra, et al., 2006).

Dynamiske kapabiliteter har også implikasjoner i sin relasjon til ordinære kapabiliteter. Zahra et al. (2006) viser til at begge disse kapabilitetene styrkes ved å anvendes. De viser her til to mulige egenskaper. Først av alt blir de mer kontrollerte og formet til det formålet de har. For det andre vil kapabilitetene bli mer vedvarende og motstandsdyktig mot å bli utryddet. Autio et al. (2000) sier videre at jo tidligere i utviklingen av en bedrift disse kapabilitetene utformes, dess mer blir de forankret i kulturer til bedriften. Videre er de mer tilbøyelige til å utvikle og bruke slike kapabiliteter.

Dynamiske kapabiliteter er også nødvendige for å holde ordinære kapabiliteter relevante. De ordinære kapabilitetene vil svekkes dersom de ikke brukes. Samtidig vil de feste seg så dypt i det organisatoriske minne, hvis de ikke endres, at fleksibiliteten deres blir skadelidende. De dynamiske kapabilitetenes funksjon er altså å vedlikeholde, støtte opp om og forsterke de ordinære kapabilitetene (Zahra, et al., 2006). I så måte er dynamiske kapabiliteter viktig for å holde bedriftens kompetanse og rutiner relevant.

Et område innenfor dynamiske kapabiliteter som splitter forskere, er de som mener at dynamiske kapabiliteter er avhengig av prosesser bygd på rutiner<sup>12</sup>, mot de som mener at disse bedriftene innehar en flytende tilstand, med fravær av rutiner (Wohlgemuth & Wenzel, 2015). Førstnevnte del blir dermed også en kritikk av Winter (2003). Gjennom sine funn, hevder Wohlgemuth og Wenzel (2015) at de kan tilby en løsning på denne akademiske diskusjonen. Deres funn viser at oftest vil det å ha flere rutiner på et strategisk nivå i bedriften støtter dynamiske kapabiliteter, mens de på det operasjonelle nivået har større effekt av mindre grad av rutiner. Studien viser at man ikke burde prøve å ha lik grad av rutiner på begge nivå likt (Wohlgemuth & Wenzel, 2015). Ser man videre på graden av

---

<sup>12</sup> I artikkelen benyttes det engelske ordet «routinization» (Wohlgemuth & Wenzel, 2015), en verb-form av å ha laget rutiner av noe, som ikke finnes på norsk.

markedsdynamikk hvor bedriften opererer, så minner dynamiske kapabiliteter om rutiner i stabile omgivelser, mens de fremstår som mer enkle, eksperimentelle og ustabile prosesser i mer dynamiske omgivelser (Eisenhardt & Martin, 2000).

### Modell for dynamiske kapabiliteter i oppgaven

I følgende delkapittel vil oppgaven forsøke å legge frem en modell for dynamiske kapabiliteter, etter definisjonen oppgaven legger frem. Dette for å synliggjøre hva som legges i begrepet, og hvordan dynamiske kapabiliteter igjen påvirker ordinære kapabiliteter.



Figur 1 - Figur for dynamiske kapabiliteter i oppgaven

Denne modellen viser hvordan definisjonen til Zahra et al. (2006) henger sammen med de tre momentene fra definisjonen som er vist til over. Variasjon i disse tre momentene, bidrar til å skape forskjellige dynamiske kapabiliteter. Disse dynamiske kapabilitetene vil igjen kunne transformere og rekonfigurere de ordinære kapabilitetene igjen (Protogerou, et al., 2011).

I lys av å utvikle og drifte en nettbutikk, ser vi av modellen at for å utvikle ordinære kapabiliteter til å håndtere driften, må man (1) rekonfigurere bedriftens ressurser og rutiner, (2) lære ferdigheter for å tilpasse seg disse omgivelsene og endringene og (3) skape en forståelse hos beslutningstaker for hvordan en nettbutikk fungerer og dette henger sammen.



## Metode

Metodekapittelet i denne oppgaven vil være bygd opp etter Jacobsens (2015, p. 68) sin konseptualisering av undersøkelsesprosessen. I denne oppgaven vil de åtte fasene være delt i seks delkapittel som gir kapittelet sin struktur. Vil først gi en kort innledning på hva en vitenskapelig metode er, før det første delkapitlet vil redegjøre for oppgavens vitenskapsteoretiske ståsted. Delkapittel to vil se på forskningsdesignet, hvor problemstillingen, undersøkelsesdesign og metode blir drøftet. Det påfølgende delkapitlet vil se på selve datainnsamlingen, med nærmere fokus på selve intervjuene og utvalget. I det fjerde delkapittelet vil dataanalysen drøftes, før jeg i det neste delkapittelet ser på hvor gode disse konklusjonene er. Avslutningsvis vil det siste delkapittelet ta for seg det forskningsetiske knyttet til oppgaven.

Vitenskapelig metode er «*en spesiell måte å stille spørsmål og å samle inn informasjon på*» (Jacobsen, 2015, p. 13). Jacobsen (2015) sier videre at metoden handler om å tilnærme seg og gjøre et forsøk på å avdekke deler av virkeligheten. Han viser til at hensikten er å skaffe til verks interessant informasjon som vi kan stole på og finne troverdig. Som en oppsummering av dette gir Jacobsen (2015) forskning kjennetegnet ved at det er en systematisk innsamling og behandling av data og informasjon, samt presentasjon. Jacobsen (2015, p. 17) oppsummerer fint målet med metoden i følgende sitat:

*«Poenget med å kunne forskningsmetode er ikke å unngå slike feil – der er ikke mulig – men å kunne gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatene av en konkret undersøkelse.»*

Med «*slike feil*» menes validitet (gyldighet og relevans) og reliabilitet (pålitelighet og troverdighet), som vil bli forklart og drøftet senere i kapittelet under «Hvor gode er konklusjonene?».

## Vitenskapsteoretisk ståsted

Grunnleggende sett har denne oppgaven store elementer av en fortolkningsbasert tilnærming, slik er vanlig i samfunnsvitenskapen. Jacobsen (2015, pp. 27-28) viser til tre teser for en fortolkningsbasert tilnærming, hvilket stemmer godt overens med denne oppgavens perspektiv og teorier.

1. Den sosiale virkeligheten er ikke stabil, men endres kontinuerlig.
2. Det finnes ikke en objektiv sosial virkelighet, men heller flere ulike forståelser av virkeligheten.

3. Forståelsen av virkeligheten kan bare kartlegges ved at forskeren setter seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle sosiale fenomener.

I lys av teorirammeverket om dynamiske kapabiliteter, ser man klart at det er en forutsetning om en dynamisk virkelighet, slikt den første tesen sier. Grunnleggende kan en også se at teoriens fokus på leders perspektiv også sammenfaller med den andre tesen.

Denne oppgaven har dermed et klart fenomenologisk perspektiv til metoden. Fenomenologien tar utgangspunkt i Husserl (1962), og vektlegger hvordan et fenomen oppfattes for individet som opplever det. Schütz (1970) sier man bør være opptatt av hvordan samfunnsmedlemmene forstår<sup>13</sup> omverden. Man er dermed ute etter å forstå meninger hos respondentene. For denne oppgavens relevans har man – gjennom intervju-situasjon – forsøkt å få respondentene til å forklare sin oppfattelse av fenomener som er relatert til å drive nettbutikk.

Når de kommer til forholdet mellom empiri og teori, er det her valgt en abduktiv tilnærming. En slik tilnærming tar utgangspunkt i empirien, likt induktiv tilnærming, men vil samtidig også ta høyde for teoriens betydning i forkant og underveis i forskningsprosessen (Tjora, 2017). Dette valget begrunnes med at oppgaven ønsker å kombinere rik data om et noe ukjent fenomen – små og mellomstore bedrifter som også drifter nettbutikk i Midtbyen – med et kjent og etablert teoretisk rammeverk i form av dynamiske kapabiliteter.

### Forskningsdesign

#### Problemstillingen:

Slik Jacobsen (2015) sier, er utgangspunktet for en undersøkelse basert på et tema og påfølgende ett eller flere spørsmål om dette temaet. På denne måten fungerer problemstillingen som en naturlig avgrensning av oppgaven, da den allerede på tema velger bort. Denne oppgaven startet med en interesse og nysgjerrighet på hvordan en etablert liten eller mellomstor bedrift kunne endre og skape kompetansen nødvendig for å starte en nettbutikk ved siden av eksisterende drift. Det skaper en naturlig avgrensning i oppgaven. En annen avgrensning kom da utvalget ble begrenset til Midtbyen i Trondheim, noe som vil kommenteres ytterligere i valg av utvalg. Videre har problemstillingen blitt omformulert og spisset underveis i prosessen, både av tilbakemelding i veiledningsseminar og gjennom samtaler med veileder. Problemstillingen har altså vært vurdert og gjort mer presis gjennom hele arbeidet med oppgaven.

---

<sup>13</sup> Oversatt fra Shütz (1970): «make sense of».

Denne oppgaven har følgende problemstilling:

**«Hvilke dynamiske kapabiliteter brukes til å utvikle og drifte nettbutikker i små og mellomstore bedrifter i Midtbyen?»**

Videre følger også forskningsspørsmålet:

«Hva kjennetegner de som lykkes og ikke lykkes med utviklingen og driften av nettbutikk?»

Denne problemstillingen retter seg mot små og mellomstore bedrifter i Midtbyen, Trondheim, som utvikler og drifter nettbutikk. Problemstillingen ønsker å belyse hvordan disse utvikler og drifter sine nettbutikker, gjennom å bruke det teoretiske rammeverket og begrepet dynamiske kapabiliteter. Gjennom forskningsspørsmålet ønsker oppgaven samtidig å finne ut av om det finnes noen fellestrekk for de som lykkes og de som ikke lykkes med dette.

En problemstilling kan analyseres gjennom tre dimensjoner (Jacobsen, 2015). Disse er hvorvidt problemstillingen er uklar eller klar, om den er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv) og om den ønsker å generalisere eller ikke.

Denne problemstillingen kan i stor grad sies å være eksplorerende - utforskende. Litteraturen om dynamiske kapabiliteter gir ikke noe standardsvar for hva en kan vente som svar. Det som i en kontekst er en dynamisk kapabilitet, vil i en annen ikke være det, og derfor gir ikke teorien noe klart svar i forkant. Denne problemstillingens formål er å utforske hvilke kapabiliteter som brukes for å utvikle en nettbutikk hos små og mellomstore bedrifter. Samtidig ønsker den å avdekke om det finnes noen slike kapabiliteter som oftere fører til suksess eller mislykkethet. Som Jacobsen (2015, p. 79) uttrykker: «(...) *kan vi si at en eksplorerende undersøkelse ofte vil dreie seg om å avdekke hvilke variabler som er relevante (...)*». Samtidig er det ikke et valg mellom enten/eller når det kommer til klar eller uklar. Ofte vil en problemstilling bli klarere jo lengre ut i prosessen en kommer (Jacobsen, 2015), hvilket også kan sies å være tilfellet i denne oppgaven.

Problemstillingen i denne oppgaven kan sies å være beskrivende, da den søker å finne dynamiske kapabiliteter brukt for å utvikle en nettbutikk. Samtidig er forskningsspørsmålet av en forklarende karakter, hvor den søker å se om disse kapabilitetene kan forklare hvorvidt noen lykkes og ikke med denne satsningen – altså en årsakssammenheng. I så måte blir problemstillingen en forutsetning for å besvare forskningsspørsmålet, hvilket stemmer med det Jacobsen (2015, p. 82) sier, om at en forklaring forutsetter beskrivelse.

Å generalisere handler om å kunne påstå at funnene fra studien kan overføres fra eget utvalg til alle (Jacobsen, 2015). Utgangspunktet for denne oppgaven er ikke å generalisere utover Midtbyen i Trondheim, som kan sies å være populasjonen i utvalget. Samtidig er utvalget igjen begrenset til seks respondenter innenfor populasjonen. Dette er for få til å kunne gjøre noe statistisk generalisering. Her ble ønsket om dypere kunnskap og innsikt om tema prioritert over ønske om å generalisere – hvilket også er et argument for en kvalitativ metode over en kvantitativ metode. Dette vil bli diskutert ytterligere senere i dette kapittelet.

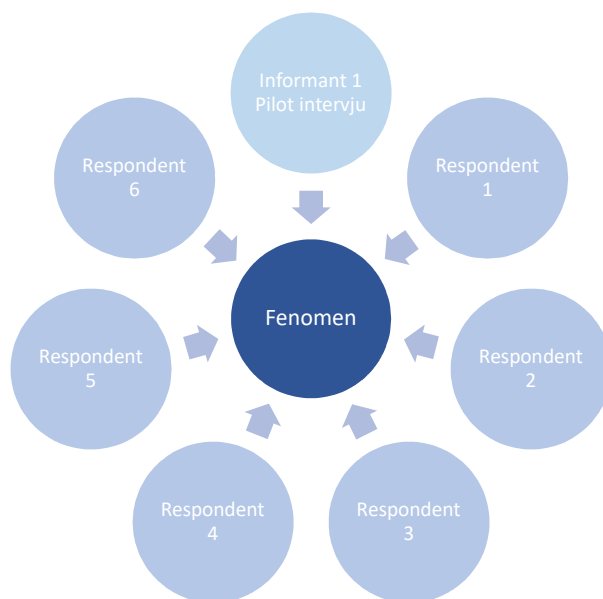
#### Undersøkellesdesign og forskningsmetode

Et ønske med denne oppgaven er å skape en dypere forståelse for et fenomen – utvikling av nettbutikk. Det medfører et valg av et intensivt opplegg, da ønsket er økt forståelse. Et intensivt opplegg vil ha høy intern gyldighet, som betyr at de gir et godt grunnlag for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015). Denne type generalisering handler om at man kan uttale seg om en viss lovmessighet, sier Jacobsen (2015), noe jeg ønsker gjennom forskningsspørsmålet i denne oppgaven. Et ønsket med oppgaven er å finne dynamiske kapabiliteter som er forbundet med å lykkes og å ikke lykkes når man utvikler nettbutikk.

Designet på denne undersøkelsen er det Jacobsen (2015) kaller en små-N-studie. Jacobsen (2015, p. 107) sier videre følgende om små-N-studier:

*«Små-N-studiene går ofte på tvers av flere caser for å skape et bredere perspektiv på et gitt fenomen. (...) Den type studieopplegg egner seg best når vi ønsker en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen (...) på tvers av flere steder og situasjoner.»*

Under illustreres oppgaven som en små-N-studie i figur 2, basert på Jacobsen (2015, p. 107).



Figur 2 - Små-N-Studier

En slik beskrivelse går godt overens med oppgavens ønske om å skape en god forståelse på fenomenet å utvikle og drifte en nettbutikk. En slik tilnærming er også tatt for å kunne intervju flere forskjellige aktører som både driver og videreutvikler nettbutikk. Designet passer også godt for å ta hensyn til de forskjellene det vil være i de ulike respondentene i utvalget. Designet stemmer også godt overens med det fenomenologiske perspektivet oppgaven har lagt til grunn, slik nevnt under vitenskapeteoretisk ståsted.

Denne oppgaven har valgt en kvalitativ metode. Jacobsen (2015) sier at dette er en åpen metode, hvor man forsøker å legge så få føringer som man kan på innsamlingen av data. Videre sier han at en slik metode er godt egnet for å avklare hva som ligger i et fenomen. Det er videre en sterk sammenheng mellom valg av den kvalitative metoden og valg av et intensivt undersøkelsesdesign, samt en fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen, 2015). Ved å se på oppgavens problemstilling og valg av tilnærming og design, vil altså en kvalitativ metode være naturlig.

Valget av en kvalitativ metode fører med seg noen fordeler og ulemper (Jacobsen, 2015), som er sentrale å nevne. En av hovedargumentene for å velge en kvalitativ metode i denne oppgaven er at den gir en nærhet til fenomenet og fleksibilitet. Gjennom en kvalitativ metode vil man oppnå en dypere forståelse for hvordan små og mellomstore bedrifter utvikler og drifter sin nettbutikk. Samtidig gir metoden en tilpasningsdyktighet og fleksibilitet mellom problemstilling, analyse, undersøkelsesopplegg og datainnsamling (Jacobsen, 2015), som er en fordel når en får dypere innsikt i fenomenet. Metoden gir også rikere data, som ikke er

begrenset av forskerens rammer på forhånd, men heller åpen for tema og forhold som respondenten bringer på banen (Tjora, 2017). Med en uklar og åpen problemstilling, hvor ønsket er bred kunnskap, er dette viktig.

Den største ulempen den kvalitative metoden har gitt i denne oppgaven, er at den er ressurskrevende. Som Tjora (2017) sier, er intervju en tidkrevende jobb – som samtidig produserer store mengder data som skal analyseres. Av egen erfaring ble det brukt mye tid på transkribering av intervju, koding og analysearbeid i oppgaven. Å forberede, beramme og gjennomføre intervju er også noe som har vært tidkrevende. Dette har medført at ønsket om nyanser og dypere kunnskap om fenomenet har gått på bekostning av utvalgsstørrelse. Dette fører oss over i en annen ulempe med dette valget, nemlig at man vanskelig vil kunne overføre data utenfor utvalget, altså har man et problem med ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015). Dette er alt en del av en sammenheng, hvor begrensede ressurser i en masteroppgave gjør at en må prioritere, og man har i denne oppgaven prioritert en åpen tilnærming over ønske om å generalisere til en større populasjon.

## Datainnsamling

### Intervju

I denne oppgaven har jeg valgt å samle data gjennom dybdeintervju. I et dybdeintervju er målet å skape en situasjon hvor det er en fri samtale som omhandler spesifikke temaer som forskeren har bestemt i forkant av intervjuet (Tjora, 2017). Jacobsen (2015) kobler dybdeintervju opp mot den fortolkende tilnærmingen, og sier det er godt egnet til å fange opp informanter sin forståelse, tolkning og mening om fenomener. Da problemstillingen ønsker å utforske hvilke dynamiske kapabiliteter som brukes i utvikling og drift av nettbutikk, gir intervju en mulighet for å avdekke disse – da de ikke nødvendigvis er åpenbare og transparente på forhånd – og forstå begrunnelsen. Oppgaven mener da å oppnå en større forståelse for fenomenet.

I forbindelse med oppgaven har det blitt avholdt seks intervjuer med representanter fra seks ulike bedrifter, samt et pilotintervju med en bedrift som tilbyr utvikling og drift av nettbutikker. Ønsket med pilotintervjuet var å gi bedre forståelse for fenomenet før jeg gikk inn i intervjuene, samt se hvordan de opplevde bedrifter utenfra. Intervjuene varte fra drøyt 40 minutter til 1 time og 30 minutter, med et gjennomsnitt på omtrent en time. Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet januar til april 2019. På to av intervjuene har det deltatt mer enn en informant, hvilket var tilfeldig, da de ulike bedriftene har tatt med seg de som er ansvarlig for nettbutikken til intervjuene. For oppgavens del har dette gitt en berikelse i data. Men selv om

det ikke er observert noen effekter av dette – slik som at man ikke snakker like fritt med overordnede til stede – så kan det ikke utelukkes at det har hatt en effekt på data.

Alle intervju, med unntak av ett, ble avholdt i informantens lokaler. Dette var et strategisk valg for å gi informanten trygge rammer og lettere bygge tillit. Det finnes samtidig forskning som sier at man husker best i de omgivelsene man skaper minnene (Godden & Baddeley, 1975), hvilket kan ha gitt rikere data. Østby og Østby (2016, p. 53) konkluderer følgende, da de gjentok Godden og Baddeley (1975) sitt eksperiment, med suksess: «(...) [Da] kjente de seg igjen fra da de var der tidligere og lærte seg lista med ord, og det utløste minnene om det de hadde lært, slik at de nesten dukket opp av seg selv, som bilder på en skjerm». Flere respondenter brukte lokalet aktivt i forklaringer, hvilket kan tyde på at det har hatt en effekt. Et eksempel hvor en kan tenke at dette har hatt effekt, er hvor en av respondentene aktivt både ser seg rundt i og bruker rommet for å forklare hvordan de avholdte møter for hele butikken der hver mandag.

Intervjuet som ikke ble avholdt i informantens lokaler, ble flyttet til et lokale forskeren disponerte, da en ikke fant egnede lokaler. Da jeg har forespurt, og fått samtykke til å gjøre lydopptak av intervjuene, trengte jeg lokaler som passet til dette formålet. Siden jeg gjennomfører intervju alene, har dette vært et bevisst valg, slikt at jeg kan konsentrere meg om å lytte, reflektere og følge opp med spørsmål under intervjuet, framfor å ta notater. Resultatet er at man har fått gode og tydelige lydopptak til transkribering.

Lydopptak har blitt tatt av en iPhone, som har ligget på bordet under alle intervjuene. Selv om det kan tenkes at lydopptak har hatt en effekt på hvordan respondenten har svar og oppført seg, har man opplevd at ingen har lagt særlig merke til telefonen. Den har glidd inn i miljøet, og hatt tilsynelatende liten, om noen, effekt på informantene. Det har dog hendt at informanten har blitt forstyrret av jobbtelefon eller medarbeidere underveis i intervjuet, hvilket er en negativ effekt av å ha intervju i deres lokaler. Selv om de fleste informantene raskt var tilbake på resonnet de holdt på med, vil disse avbrytelsene ha hatt effekt på noen resonnet og konsentrasjonsevnen til informantene underveis i intervjuene.

Om selve intervjusituasjonen sier Tjora (2017, p. 118) at:

*«En viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervjuer er at man greier å skape en avslappet stemning hvor informanten føler at det er greit å snakke åpent selv om veldig personlige erfaringer, hvor det er lov å tenke høyt, og hvor digresjoner er tillatt.»*

Et intervju kan ha ulik grad av strukturering – fra helt åpent, til en ganske lukket og streng form (Jacobsen, 2015). Selv om intervjuguiden har vært detaljert, har den i praksis blitt brukt for å huske tema og teorier man skal innom. Bruken av intervjuguide har vært veldig åpen, hvilket ble gjort for å la informanten snakke åpent, uten at man skulle ha et ønske på forhånd om hvilke svar man ville ha. Man brukte heller ingen fast rekkefølge, men lot informanten styre rekkefølgen hvor det oppstod naturlige overganger eller momenter man ønsket å spørre dypere om. Dette stemmer godt overens med sitatet over, og gjennomgående har oppgaven hatt et mål om å la informantene få snakke åpent og komme med digresjoner og momenter som bidrar til å gi mer og bredere kunnskap om fenomenet.

Intervjuguiden har vært strukturert med en innledning, hoveddel og avslutning. Den gir meg også en påminnelse om de praktiske opplysningene om oppgaven, hvilket ble opplyst om i forkant av intervjuet. I innledningen har jeg fokusert på lette spørsmål som var ment for å få i gang praten hos respondenten, slik som hvor lenge de har hatt nettbutikk og hvordan det fungerer i praksis. I hoveddelen går intervjuguiden inn på bakgrunnen for valget, eventuelle mål og forventninger man hadde i forkant. Deretter følger den opp med forberedelser, før den går dypere inn på roller og ansvar knyttet til nettbutikken, men også fysisk butikk. Deretter fokuserer den på hvordan lederne jobber og hvem som har beslutningsmyndighet. Videre ser den på læring og ervervede ferdigheter, samt hvilke langsiktige investeringen som respondenten har lagt i nettbutikken. Avslutningsvis runder intervjuguiden av med spørsmål om man føler man har lyktes og eventuelle praktiske spørsmål. I guiden er det lagt inn referanser til teorier under de ulike temaene, som fungerer som en påminnelse til ulike momenter jeg kunne spørre om.

I praksis har det vært en lik tilnærming til alle intervjuer – med små tilpasninger fra tidligere intervjuer. Forberedelser har bestått i å lese seg opp om bedriften på deres nettsider og gjennom regnskapstall på nett – samt aktuelle avisartikler. Innledningsvis har man hatt en åpen tilnærming til intervjuet og man har startet med åpne spørsmål om hvor lenge du har hatt nettbutikk, og hvorfor de valgte å etablere det. Erfaringsvis fikk dette i gang praten, samt at det brakte flere tema og momenter man ønsket å spørre om på banen tidlig.

Underveis i intervjuene har jeg tatt en lyttende rolle, uten ønske om å avbryte. Dette kan ha ført til at noen resonnement har sporet av underveis, men samtidig har jeg i andre tilfeller fått god data på å la informanten snakke. Jeg har også alltid forsøkt å ha et oppfølgings- eller overgangsspørsmål klart, for å holde flyt i samtalen. Selv om dette har fungert godt, har jeg merket en effekt under transkriberingen hvor man har lyttet dårligere til siste del av enkelte



resonnement og ikke fulgt opp umiddelbart. Et annet ledd i den lyttende rollen har vært å gi bekræftelser gjennom nikk og «m-m». Har også stilt oppsummeringsspørsmål, slik som «har jeg forstått det riktig om ...», for å få bekreftet forståelsen og oppsummere temaer.

Avslutningsvis har man forsøkt å oppsummere litt gjennom å spørre hvordan de føler de har lykkes med del hele, hvilket gir en myk og behagelig avslutning. Har samtidig åpnet for spørsmål om oppgaven. Avslutningsvis kunne det ha vært enda mer fordelaktig å inkludere spørsmål om det er noe mer relevant de føler de sitter inne med.

## Utvalg

Viser til tabell 2 under, hvor utvalget presenteres med nøkkelinformasjon om hver respondent.

Tabell 2 - Utvalget i oppgaven

Respondent	Bransje	Stilling(er)	Respondenter	Har hatt nettbutikk i
Pilot	Reklame og utvikler	Salgsjef	En	-
1	Klær	Markeds- og sosiale mediesjef	To	6 år
2	Klær	Eier og daglig leder	En	6 år
3	Sko og klær	Eier og daglig leder, butikk- og nettbutikk-ansvarlig	To	14 år
4	Barneklær	Eier og daglig leder	En	9 år
5	Undertøy	Butikk- og nettbutikk-ansvarlig	En	3 år
6	Gullsmed	Eier og daglig leder	En	14 år

Tjora (2017) sier at en hovedregel for utvalg i kvalitative intervjustudier vil være at man finner informanter som kan uttale seg om temaet og fenomenet på en reflektert måte, av ulike grunner. I denne oppgaven har det vær grunnleggende i valg av utvalget, som har resultert i at alle respondenter<sup>14</sup> driver egen nettbutikk. Det eneste unntaket er i pilotintervjuet, hvor informanten<sup>15</sup> jobber mot andre som driver med nettbutikk, samtidig som de drifter på andres vegne. Populasjonen – de undersøkelsesenheterne oppgaven ønsker å uttale seg om (Jacobsen, 2015) – var i utgangspunktet alle små og mellomstore bedrifter som har startet en nettbutikk

<sup>14</sup> I oppgaven brukes respondent om en som har direkte kjennskap til fenomenet som utforskes (Jacobsen, 2015).

<sup>15</sup> Informant brukes om noen som ikke selv representerer gruppen som undersøkes, men har god kunnskap om gruppen og fenomenet (Jacobsen, 2015).

ved siden av eksisterende drift. Altså der hvor nettbutikk er tatt inn i forretningsmodellen, uten at bedriften er en ren nettbutikk.

Problemstillingen avgrensner populasjonen gjennom å begrense til små og mellomstore bedrifter i Midtbyen, Trondheim, som har både fysisk butikk og nettbutikk. Denne avgrensingen begrunnes med de problemene små og mellomstore bedrifter møter i Midtbyen, slik nevnt i innledningen, og at det er praktisk gjennomførbart for oppgaven. Jacobsen (2015) sier at utvalget i en kvalitativ metode skal være formålsstyrt, altså bestemt av formålet med oppgaven. Dette gjenspeiles i hvilke respondenter som ble plukket ut i utvalget, da alle har lokaler i Midtbyen.

Man har brukt flere strategier for å skaffe til veie et utvalg. Gjennom samarbeidet med reklamebyrået VinnVinn Reklame AS ble det oversendt en liste over de av deres kunder de mente ville være relevante for oppgaven. For å supplere denne brukte man Google Maps for å se hvilke bedrifter som hadde lokaler i Midtbyen, og videre undersøke disse ytterligere. Dette ble gjort gjennom å finne regnskapstall på forvalt.no, hvor omsetning og antall ansatte ble brukt for å kartlegge at bedriften passet inn under kriteriene for en liten eller mellomstor bedrift. Videre har man også brukt bedriftenes egne nettbutikker for å skaffe informasjon til utvelgelse.

Man har da plukket ut seks respondenter fra en liste på over 20 bedrifter, i samråd med veileder. Disse ble først kontaktet og informert over e-post, og senere purret på over telefon. Etter purring lyktes man å avtale intervju med to respondenter, mens fire av ulike grunner ikke kunne stille. Underveis i prosessen dukket flere aktuelle respondenter opp i media, hvilket skaffet ytterligere tre respondenter. Noen av disse ble også nevnt av respondenter i de første intervjuene også, hvilket kan beskrives som en form for snøballmetoden, da man får tips gjennom respondentene (Tjora, 2017). Den siste respondenten ble hentet fra listen.

Ideelt sett ville utvalgsstørrelse kun være begrenset til når man opplever metning – hvor det ikke kommer fram nye momenter ved nye intervjuer (Holter, 1997). Selv om en ser at flere momenter blir drøftet og belyst av flere av respondentene, kan en ikke argumentere for at en har oppnådd noe metning av et fenomen som er ganske bredt. Utvalgsstørrelsen i denne oppgaven har begrenset seg til seks på grunn av knappet i ressurser hos forskeren, da et intervju fører med seg mye arbeid. Selv om utvalget ikke gir grunnlag for metning, så er oppfatningen at data som er samlet er rik og belyser fenomenet godt – både for drøfting av data og fenomenet, og for videre forskning.

Et siste punkt for drøfting om utvalget vil være om eventuelle skjevheter. Det er noen kilder til skjevhet i oppgavens utvalg. For det første kan det tenkes at seks respondenter ikke fanger opp den variasjonen av bedrifter som finnes i Midtbyen, innenfor ulike bransjer. Noe som mangler, kan være en sportsforretning. Med mindre det er vesensforskjell i måter å drive bedrifter i ulike bransjer på, så skal ikke bransjemessige forhold bety for mye, men man skal ikke utelukke det. Tjora (2017) nevner også at motivasjonen for å delta kan gi skjevhet. I oppgavens tilfelle viste de som deltok betydelig mer interesse for tema, enn de som avsto. Det kan tenkes at man systematisk har fått tak i bedrifter med et annet perspektiv enn de som ikke ville delta, av ulike grunner, men dette er det vanskelig å kontrollere for.

### Dataanalyse

Jacobsen (2015) poengterer at målet med analysen er å redusere kompleksiteten i data. Man skal forenkle og strukturere data, for å få en oversikt over empirien. Tjora (2017, p. 195) sier dette om den kvalitative analysen:

*«Kort sagt har den kvalitative analysen som mål å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten selv å måtte gå gjennom de data som er generert i løpet av prosjektet»*

I så måte har man gjennom analysen ønsket å systematisere data man har fått inn, og strukturert de i funn som gir leseren en best mulig forståelse av de data som er innhentet.

I denne oppgaven har jeg forsøkt å analysere data empirinært. Formålet har vært det samme som Tjora (2017) beskriver ved induktiv empirinær koding. Der ønsker man å redusere innvirkninger fra forskerens forventinger og ulike teorier. Selv om kodingen har vært empirinær, har den vært noe påvirket av teori. Dette kommer av at kodene har blitt plassert i kategorier som ble opprettet av teori i forkant av analysen og empirien underveis i analysen.

I praksis ble kodingen gjort i Excel. Her har man laget nummererte kategorier, med tilhørende navn. Videre har man hatt en kommentar som har fulgt med, kalt funn – hvor jeg har skrevet min tanke eller tolkning av sitatet, som er lagt i neste kolonne. Det er også henvist til hvilken respondent som har sagt hva, og hvilket sidetall sitatet er funnet i det transkriberte intervjuet. Dette er for å kunne finne igjen konteksten for sitatet ved videre analyse. Under følger en figur som viser hvordan kodingen ble strukturert i Excel.

Tabell 3 - Eksempel på koding

Kode	Kategori	Respondent	Funn	Sitat	Alternative kategorier	Side
1	Endring	3	Sliter med å motivere de ansatte til å ta initiativ om nettbutikken.	"(...) og du skryter de opp i skyene, fordi det er bra, fordi det er så fint at de gjør det. Men så går det tre uker til neste gang man tar tak i det da. Det er liksom det å få det inn i fingrene."	2 - Organisering	12
2	Organisering	1	Utfordringer med deltidsansatte i butikk	"(...) så har vi også ekstrahjelper og deltidsansatte, som selvsagt opplæres og sånt, men den forståelsen av helheten i en virksomhet og samsill, kan jo ikke forventes at de skjønner det med engang de kommer inn og blir ansatt da. Så derfor er det en kontinuerlig jobb da."	6 - Kompetansekartlegging	13
5	Læring	2	Bruker kunder som feedback	"(...) så får vi jo høre mye fra kundene, hva de liker og hva de ikke liker. Har vi modeller som ikke smiler på bildene, så er det det første vi får høre. Altså, hun nye modellen, hun liker jeg ikke, hun smiler ikke. Okei, da må vi få henne til begynne å smile. (...) Så det er viktig, vi er jo her for kundene, så det er viktig å høre hva de har å si."		12
19	Ressurser	1	Investerer i ny nettbutikk i løpet av året	"(...) også har vi fått "go" for å få ny nettbutikk i løpet av året. Så det er jo en stor investering, skifte ut hele butikken rett og slett. Så det er jo den største investeringen siden vi åpnet den."	4 - Eier/leders rolle	18

Gjennom å bruke sitatene som hovedkilde til data i denne kodingen, samt en kategori, mener jeg å ha brukt det Saldaña (2013) kaller «innfødte begreper», som er så tett på empirien som mulig.

Når alle de transkriberte intervjuene var ført inn, ble de sortert etter det som kalles «kode», altså hvilken kategori de ble plassert i. Deretter har man gått gjennom de ulike kategoriene og koblet funn mot hverandre og notert som stikkord. Noen tendenser ble også notert underveis i prosessen med å gå gjennom alle intervjuene. Dette er nært det Tjora (2017) kaller empirisk-analytiske referansepunkter, at man finner elementer i empirien som trigger analytiske ideer, underveis i kodingen.

En kodegruppe – her en kategori – vil fungere som et utgangspunkt for å utvikle tema for analysen (Tjora, 2017). Her har kategoriene fungert som en måte å strukturere funn-kapittelet, samt koble det sammen mot det teoretiske rammeverket. Funn-kapittelet er, som kodingen, strukturert mest mulig empirinært. Men samtidig er flere av kategoriene tuktet på det teoretiske rammeverket, hvilket gjør at det er en kobling mellom teori og funn i drøftingen. Totalt ble det lagt 19 kategorier, som vist i tabell 4 under.

Tabell 4 - Kategorier for koding

Kategorier	
1 Endring	11 Beslutningstaker
2 Organisering	12 Tohendige løsningen
3 Rekruttering	13 Teknologiadopsjon
4 Eier/leders rolle	14 Bakgrunn for valg
5 Læring	15 Forbredelser
6 Kompetansekartlegging	16 Lykkes
7 Rutiner og ordinære kapabiliteter	17 Ekstern orientering
8 Nettverk	18 Satse
9 Ekstern bistand	19 Ressurser
10 Ad hoc problemløsning	

Når ulike funn og sitater var plassert og sortert i de ulike kategoriene, ble de satt sammen til funn og plassert innenfor fellestrekk, som førte til de syv temaene som kommer i funnkapittelet.

#### Hvor gode er konklusjonene?

For å drøfte hvor gode konklusjonene er i denne oppgaven, er det tre områder som må drøftes. Det er gyldighet, pålitelighet og generalisering (Tjora, 2017). Lewis (2009) se Tjora (2017, pp. 227-228)) sier at: «å drøfte gyldighet og pålitelighet kritisk, også i kvalitative undersøkelser, betyr ikke at vi underkaster data en positivistisk logikk. Det betyr bare at vi forsøker å forholde oss kritisk til kvaliteten på de dataene vi har samlet inn.».

Gyldighet handler om de svarene jeg finner i undersøkelsen vår samsvarer med de spørsmålene som er stillt (Tjora, 2017). Jacobsen (2015) sier dette handler om validering og peker på tre forhold som kan svekke gyldigheten: Gir respondentene en sann speiling av virkeligheten, tolker forskeren data korrekt og gjenspeiler resultatene faktisk virkeligheten. I min oppgave har alle respondentene en rolle inn mot den nettbutikken de ble intervjuet om. Samtidig tar det teoretiske rammeverket ekstra høyde for hva beslutningstaker mener om virkeligheten. Siden alle respondentene også tilfredsstillt kravet om fysisk butikk i Midtbyen og egen nettbutikk, får man et svar fra de som skal kjenne virkeligheten. Deres oppfatninger skal være grunnlaget for beslutninger i bedriften.

Personlig har jeg forsøkt å kode så tett på empirien som mulig, samtidig som jeg har linket dette opp mot et etablert teoretisk rammeverk. Med et etablert teoretisk rammeverk som grunnlag, vil det styrke sjansen for at jeg har tolket data korrekt og at funnene faktisk gjenspeiler virkeligheten.

Pålitelighet handler om i hvilken grad undersøkelsesopplegget og forskeren kan ha påvirket undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Som nevnt tidligere, har man vært bevisst på å gjennomføre intervjuene i respondentenes naturlige omgivelser. Fokuset fra min side har vært å ha et nøytralt, men interessert kroppsspråk og bygge tillit. Jeg føler jeg har lyktes godt med det, blant annet gjennom å informere godt om selve undersøkelsen på forhånd. Dog ser man en tendens – slik man ser i funnene – til at man ikke alltid svarer helt ærlig på alt. I funnene kan vi se at alle, utenom en, sier at de har lyktes, selv om de ikke virker å være overbevist selv. Dette er en naturlig respons, fremfor å fortelle en fremmed at man ikke har lyktes med noe. Slike effekter må medregnes, men er forsøkt minimert gjennom å tolke hva man begrunner slikt med. Samtidig har jeg vært bevisst på hvilke spørsmål slike effekter kan være gjeldende når man har analysert data.

Når det kommer til forskeren, presiserer Repstad (1993) at målet ikke er å gå ut i feltet uten forforståelse – hverken faglig eller gjennom erfaringer – men å være åpen på disse, og være beredt på å justere disse i prosessen. Jeg har selv vært noe delaktig i etablering av en nettbutikk i 2018, og underveis i arbeidet med oppgaven hatt mindre roller knyttet til drift av den. Jeg har etter beste evne vært bevisst på dette, gjennom å forsøke å være åpen på at det finnes flere måter å utvikle og drifte en nettbutikk på. Samtidig ser jeg det som en styrke å kjenne til de prosessene knyttet til etablering og drift av en nettbutikk. Det har gjort at jeg har vært mer kompetent i intervjuene, og kan stille bedre spørsmål, samtidig som jeg tror jeg har hatt bedre forståelse for noen av svarene.

Noe som uteble, men som kunne styrket påliteligheten ville vært om jeg fikk noen til å enten kategorisere, eller se over kategoriseringen, for å se at andre er enige i kategoriseringen. Dette har ikke blitt gjort på grunn av manglende ressurser, blant annet av at jeg skriver alene.

Generaliserbarhet sier noe om undersøkelsen er gyldig også utenfor de tilfellene man har undersøkt (Tjora, 2017). Generelt er det slik at jo flere respondenter man har, jo bedre er det for generaliserbarheten (Jacobsen, 2015). Som drøftet tidligere, kan man ikke argumentere sterkt nok for metning i utvalget heller, hvilket betyr at det vil være vanskelig å generalisere. Samtidig presenterer Tjora (2017, pp. 245-246) konseptuell generalisering slik:

*«Vi er ute etter å framstille funn i form av konsepter, eksempelvis typologier, modeller, begreper eller metaforer som ikke direkte er knyttet spesifikt til kun den empirien eller den casen som ligger til grunn. For å sikre relevans ut over de data som er analysert i prosjektet,*

*benyttes tidligere forskning og teorier som støtte opp under en større gyldighet og generaliserbarhet.»*

Med et etablert teoretisk rammeverk i bunn – dynamiske kapabiliteter – kan det argumenteres for at noen funn i oppgaven vil være gyldige også utover oppgavens kontekst. Men jeg vil i denne oppgaven være forsiktig med dette, da grunnlaget vil være for tynt, spesielt med tanke på antallet respondenter og fravær av metning.

### Forskningsetikk

I denne oppgaven er alle respondenter anonymisert. Det er dog en risiko for at enkelte bedrifter kan bli identifisert, da utvalget er lite og alle er hentet fra Midtbyen i Trondheim. Da alle bedriftene har sine særegenheter, vil det kunne tenkes at noen med innsikt i en eller flere av disse bedriftene kan kjenne igjen hvilken bedrift det er snakk om. Anonymisering er dog gjort etter beste evne, med hensyn til at funn skal kunne presenteres systematisk og forståelig. Det er dog ikke brukt noe personlige data i oppgaven, og der hvor sitater inkluderer egennavn er disse endret til noe generelt. For å kunne skille mellom de ulike respondentene er de gitt navn fra Respondent 1 til Respondent 6.

Oppgaven har søkt til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) og fått godkjenning for behandling av personvernsdata etter gjeldende lovgivning. Alle som har deltatt i oppgaven har blitt forelagt et samtykkeskjema. Alle respondentene har signert dette i forkant av intervjuene. Oppgaven er et selvstendig forskningsprosjekt, uten ekstern oppdragsgiver. Forfatteren har, som nevnt, selv vært involvert i etableringen av en nettbutikk, men dette skal ikke ha gitt noe motiv til å vektlegge funn skeivt eller tilpasse data. Motivet har vært å møte temaet med et åpent sinn for å berike egen og andres kunnskap om tema. Objektivitet har derfor vært etterstrebet, i den grad en kan oppnå en objektiv tolkning.

Innsamling av data og funn i oppgaven har ingen åpenbar ulempe eller kostnad for noen parter involvert. Enkelte respondenter har underveis i datainnsamlingen gitt tilbakemelding på at intervju har vært nyttig som en arena for evaluering og samling av tanker for eget vedkomme.

## Funn

I dette kapittelet vil funn fra de gjennomførte intervjuene presenteres, før de vil bli drøftet mot teorien i diskusjonskapittelet. De ulike funnene vil bli strukturert etter ulike tema og vil legges fram oppsummert i tekst, med sitater for å bygge opp under disse funnene, for å få fram respondentenes mening best mulig. Derfor vil også sitater settes i konteksten de har blitt gitt, for å lettere kunne tolkes individuelt av leseren. De ulike delkapitlene kommer fra empirien, hvor ulike funn er koblet sammen. Struktureringen er derfor empiri-nær, men samtidig har den en kobling mot oppgavens definisjon av dynamiske kapabiliteter.

Kapittelet vil først klassifisere de ulike respondentene etter hvilken grad de har lyktes med sin nettbutikk. Videre vil det følge et kapittel som tar for seg aspekter med netthandelen mer generelt. Følgelig vil tendenser rundt valget av å starte nettbutikk og eksterne samarbeidspartnere legges frem. Deretter følger et delkapittel om ressursanskaffelse og intern allokering av ressurser, før funnene om bedriftenes organisering av nettbutikk presenteres. Deretter vil en redegjørelse av funnene knyttet til ansattes holdninger og beslutningstakers virkelighetsoppfatning synliggjøres. Til slutt vil de funnene som har med læring og synergier mellom fysisk butikk og nettbutikk legges frem. Avslutningsvis i hvert delkapittel vil det presenteres en oversikt med de viktigste funnene og eventuelle tilleggssitater, utover de som er oppgitt løpende i tekst.

## Kategorisering av respondenter

Det vil være hensiktsmessig å diskutere og redegjøre for hvordan man har definert hvem som har lyktes og ikke. En slik definisjon må gjøres for å besvare forskingsspørsmålet. Denne definisjonen er gjort på bakgrunn av både objektive og subjektive kriterier. De objektive kriteriene ser respondentene i lys av omsetning i nettbutikken og denne omsetning mot den totale omsetningen i bedriften. Kommersiell suksess vil være en del av målet for hvor suksessrik en nettbutikk er, og her er omsetning brukt for å vise hvor stort marked man når ut til, også i sammenligning med bedriftens marked generelt. De subjektive kriteriene har gått på organisatoriske faktorer. Disse har blitt vurdert gjennom intervjuene med respondentene, hvor også deres egen refleksjon rundt om de har lyktes ble vektlagt.

Fem av seks respondenter ga uttrykk for at de mener å ha lyktes, mens kun en sier selv at de ikke har lyktes. Vedkomne svarer på spørsmålet om de har lyktes at:

*«Jeg synes vi har en knall-fin nettbutikk. Men det er jo ingen suksesshistorie enda, så jeg vet ikke helt hva jeg skal si. Det er jo ikke noe som redder oss i hverdagen, det er butikken som*



*holder nettbutikken oppe, og ikke motsatt. Og ikke at jeg ønsker at det snur, for jeg håper jo fremdeles at folk bruker butikken, det er jo hyggeligere det. Men ja, så lyktes og lyktes, har jo ikke lyktes egentlig.» (Respondent 5)*

Samtidig vil et slikt spørsmål føre med seg en intervju effekt hvor det er lettere å si at en har lyktes, enn å skulle innrømme at en har mislyktes. Man ser også at man kan lykkes i ulik grad, noen lykkes ikke, noen lykkes delvis og noen lykkes veldig godt. Derfor klassifiserer oppgaven tre kategorier av å lykkes deretter. Vil videre se på hvordan to andre respondenter besvarte det samme spørsmålet, som viser at selv om man svarer ja i utgangspunktet, så kan en se tegn på at man ikke bare har lyktes heller.

*«Så jeg tror at vi tenker begge to at vi har lyktes, men at vi allikevel har veldig mye mer å gå på. Uten at det er noe selvmotsigelse i det da, tenker jeg.» (Respondent 3)*

*«Jeg synes jo egentlig vi har lyktes greit, for å si det sånn. Men det er bare greit, man har aldri blitt stor på det. Men det ser jeg jo, at det er jo en del store aktører på nett, som tydeligvis har lyktes bedre enn vi gjør – også i Norge. Og da vet jeg ikke hva jeg gjør feil, for å si det sånn, det gjør jeg ikke.» (Respondent 6)*

I lys av disse sitatene, samt data samlet gjennom intervjuene, har man kommet fram til det subjektive grunnlaget. Dette har blitt sett i sammenheng med det objektive, og man har kommet fram til at man kan klassifisere respondentene. Vil først skrive kort om hver respondent, før klassifiseringen oppsummeres i en tabell.

*Respondent 1* – Nettbutikken omsetter for ti millioner i et konsern på fire butikker og nettbutikk, som tilsvarer 12% av all omsetning. Har en egen avdeling på tre ansatte som drifter nettbutikken, og samarbeider godt med de andre butikkene og ledelsen i bedriften. Ansetter spisset kompetanse mot nettbutikken. Mener de har potensiale til å vokse mer, dersom de får midler til å satse mer. Innfrir budsjetter og mål. Lykkes i stor grad.

*Respondent 2* – Nettbutikken omsetter for over 23 millioner, som her ca. halvparten av bedriftens omsetning. Organisert med egen avdeling med sju ansatte drifter nettbutikken og ansetter spisset kompetanse mot nettbutikken. Innfrir og overgår egne budsjetter og mål. Integrerer nettbutikken og fysisk butikk godt. Lykkes i stor grad.

*Respondent 3* – Nettbutikken omsetter for rundt 2,5 million, som tilsvarer ca. 20% av bedriftens omsetning. Lykkes bra med flere aspekter, slik som sosiale medier. Har en del knapphet i ressurser, spesielt personell. Nettbutikkansvarlig er også butikkansvarlig, og har

derfor mye å gjøre. Ingen andre som er ansatte direkte mot nettbutikk og henter ikke spisset kompetanse. Har lyktes i noen grad.

*Respondent 4* – Nettbutikken omsetter for fem millioner, som er rundt en tredjedel av butikkens omsetning. Har lyktes mer i de to siste årene, og er i positiv utvikling. Organisert med en nettbutikkansvarlig og en hel-stilling, som jobber 50/50 i butikk og nettbutikk. Organiserer noe på driften av nettbutikk, men samtidig først nylig man har ansatt spisset mot nettbutikk (ny nettbutikkansvarlig med erfaring). Prioriterer fysisk butikk. Har lyktes i noen grad.

*Respondent 5* – Sender under 20 pakker i uka, og sier at det er butikken som holder nettbutikken oppe, ikke motsatt. Har en nettbutikkansvarlig som også er butikkansvarlig. Ingen rutiner og klare roller på den delen som har med nettbutikk å gjøre, som gir det hele en ad hoc-tilnærming. Knappt med tid. Prioriterer butikk Har lyktes i liten grad.

*Respondent 6* – Nettbutikk bidrar til 20% av omsetningen. Bruker store ressurser internt på nettbutikken, da de beveger seg bort fra å bruke ekstern hjelp. Fremstår lite endringsvillig og låst i gamle forretningsmodeller. Ser andre lykkes bedre enn dem selv, uten å forstå hvorfor. Har lyktes i liten grad.

Tabell 5 - Klassifisering av respondenter

Kategori	Respondent	Aktivitet	Eventuelle sitat
Lyktes i stor grad	1	Omsetter for over 10 millioner. Rundt 12% av et konsern på fire butikker utenom nettbutikken.	«(...) Jeg synes vi har lyktes ut i fra de forutsetningene som vi har fått lagt til grunn da, synes jeg.»
	2	Omsetter for over 23 millioner. Bidrar til halvparten av omsetningen til bedriften.	«(...) vi setter alltid et budsjett, men så har man et hårete budsjett ved siden av (...). Vi har budsjettet vårt, men så skal vi alltid ha en sånn trigger til at nei, men vi klarer tre millioner over det. Og utrolig nok, så har vi klart det, nesten hvert år.»
Lyktes i noen grad	3	Omsetter for ca 2,5 million. Tilsvarer ca 20% av bedriften.	«(...) Jeg føler den har vokst fra null til, nå er vi på 2,5 millioner, og vi kunne sikkert vært på mer. Men jeg synes likevel den har vokst bra da.»
	4	Omsetter for rundt 5 millioner. Tilsvarer 33% av total omsetning.	«Alle snakker om at nett, nett er framtiden, nett er stort, og slike ting. Så vi trodde jo at det var lettere å selge på nett enn det var. Det tror jeg veldig mange har opplevd.»
Lyktes i liten grad	5	Sender under 20 pakker i uka.	«Eneste var at vi ville, på en måte, i løpet av tre år forhåpentligvis pakke minst 20 pakker i uka. Det gjør vi ikke.»
	6	Bidrar til 20% av bedriftens totale omsetning.	«(...) Men så har jeg jo andre områder der jeg gjerne skulle hatt mer omsetning, som jeg ikke har det - aner ikke hvorfor, rett og slett har ingen anelse.»

### Generelt om netthandel

For å forstå problemstillingen, vil det også kreves en viss forståelse av konteksten disse bedriftene er i. Vil derfor i det følgende legge fram funn om omgivelsene og kravene disse bedriftene står ovenfor. Dette vil gi en generell innføring i netthandel for små og mellomstore bedrifter med fysisk butikk i tillegg.

I pilotintervjuet gis følgende beskrivelse av å drive en nettbutikk, kontra en fysisk butikk.

«Jeg bruker å si at hvis du har rot i en fysisk butikk, så har du en selger som kan rette opp det inntrykket, men den personen og muligheten har du ikke på nett.» (Pilotintervju)

En slik uttalelse legger altså til grunn at det er større krav til en nettbutikk, enn en fysisk butikk, når det kommer til kvalitet. En respondent reflekterte slik over suksesskriterier for en nettbutikk.

*«(...) i forhold til suksesskriterier på etablering av nettbutikk, så vil jeg jo si at den visuelle forståelsen og den tekniske biten er kjempeviktig. (...) det er kjempeviktig at folk ser at det skal være kvalitet. Så hvis man bare er litt halvgod på det, og halvgod på nettbutikkeløsninger, så er det ikke så lett å lykkes, tror jeg da. Selv om man skal bygge stein for stein, så må det være kvalitet, så det må investeres i riktige folk og riktig verktøy, med riktig kompetanse.»  
(Respondent 1)*

Alle respondentene viser til nettopp at det er andre krav til en nettbutikk enn fysisk butikk. Der hvor en butikk stenger dørene for kundene etter åpningstid, er nettbutikken åpen alle dager, og til alle tider, hvilket gjør at man er nødt til å være tilgjengelig på kundeservice hele tiden. En respondent beskriver det slik:

*«(...) De tror jo at det er så enkelt, det er jo derfor så mange åpner nettbutikk i dag og legger ned etter noen måneder. De skjønner ikke hvor mye arbeid det er, altså å drive butikk er jo «piece of cake» i forhold. Fordi der er det liksom – der står du på gulvet, pakker ut varen og henger den opp. Her er det liksom, du skal pakke opp varen, den skal til foto, den skal steames, det skal skrives produktbeskrivelser, det skal ditten og datten ... ja – masse som folk ikke tenker over. (...) I tillegg så er det jo på en måte, du skal jo være tilgjengelig 24/7, den er jo åpen hele tiden, du får jo spørsmål døgnet rundt.» (Respondent 2)*

Samtlige butikker har også observert en endring i kundeatferden, hvor kunden bruker nettbutikken for å se hvilke varer de vil prøve eller kjøpe når de kommer i butikken. Flere beskriver nettbutikken som et utstillingsvindu for den fysiske butikken. De som har lyktes best sier også at de er bevisste på denne synergien, hvor de – som respondent 1 sier – prøver å dytte kunden videre i kjøpstrakten om de ikke handler i butikk. Med dette legger de at om en kunde er usikker i butikk, kan den ansatte si at du kan tenke på det og bestille den på nett om du ombestemmer deg i etterkant.

Bransjemessig gir nesten alle respondentene uttrykk for at konkurransen med rene nettbutikker er tøff. Her menes det bedrifter som kun har nettbutikk. En ren nettbutikk har en helt annen kostnadsstruktur enn respondentene, som både har fysiske butikker og nettbutikk. En respondent sa følgende innledningsvis i intervjuet, om det å hyppig ha salg og kampanjer hos en større konkurrent med kun nettbutikk:

«(...) Det er så dårlig måte å drive business på da, (...) men hun kan tillate seg det, for hun står ikke med den kostnaden som vi har, med at vi står med en butikk, et butikklokale som vi betaler leie, og alle utgifter. I tillegg til ansatte, så vi har helt andre kostnader.» (Respondent 3)

Tabell 6 - Oppsummering generelt om netthandel

Generelt om netthandel	
Hovedfunn	Eventuelle sitat
Større kvalitets- og tilgjengelighetskrav på nett.	
Mer komplekst enn vanlig butikk.	
Kunder bruker nettbutikk til å se på varene før de drar i fysisk butikk.	«(...) kundene handler jo på en annen måte enn de handlet før. De kommer inn med telefonene sine og spør hvis de ikke finner det de leter etter (...)» (Respondent 2)
Har en annen kostnadsstruktur enn rene nettbutikker, som gir en tøff konkurranse.	«Også har du noen som - vi har jo butikk i tillegg, og det koster jo penger det og. Så har du en annen nettbutikk som har akkurat samme varer som oss omtrent, og de har kun nettbutikk. Så de har ikke fysisk butikk-utgift.» (Respondent 5)

### Bakgrunn for valget og eksternt samarbeid

I en forlengelse av det foregående kapittelet, er det også relevant å se på hva som er bakgrunnen til at bedrifter velger å satse på nettbutikk, hvordan de forbereder seg og hvilke eksterne samarbeid de benytter. Dette delkapittelet blir i så måte et naturlig bindelegg mellom det generelle om netthandelen, og hvordan bedrifter organiserer seg i forhold til nettbutikkdrift.

Fem av respondentene kan sies å begrunne valget med nettbutikk med tilfeldigheter. Enten var det å følge strømmen, eller så var det en mulighet som dukket opp tilfeldig gjennom en ansatt eller bekjent. Kun respondent 2 hadde et mer strategisk og naturlig valg, da det å starte nettbutikk var en forlengelse av å drive en blogg de hadde suksess med. Dette sier respondenten var en fordel, da de allerede hadde et publikum på nett å selge til. En av de andre respondentene sier dette om bakgrunnen for valget:

«(...) Også var det helt tilfeldig ei som skulle slutte i butikken. Også sa jeg det til hun – som jeg var begeistret for da – at det var synd at hun skulle slutte. (...) Så hun bare sa det at, ja men jeg trenger jo ikke det, vi kan jo – har du tenkt på å starte nettbutikk? Også ble egentlig bare ballen kastet, også, ja sånn ble det. Så egentlig en tilfeldighet altså.» (Respondent 4)

En annen tendens man så, var at flere ikke gjorde gode nok forberedelser før en gikk i gang med å utvikle nettbutikken. I pilotintervjuet ble det sagt at mange har en holdning om at det bare handlet om å komme seg på nett, så gikk det av seg selv. Dette finner man igjen hos flere respondenter – som her – hvor respondenten ble spurt om forberedelsene sine.

*«Vi var vel ikke veldig dyktige der. Det var vel mer at den bare skulle opp å gå, satte jo selvfølgelig bort jobben med å lage den – og håpte på at de visste hva de holdt på med. For vår del, vi gjorde research selvfølgelig, og så på andre og hva de selger, også videre – men ikke noe mye for øvrig nei.» (Respondent 5).*

De fleste har en klar oppfattelse av hvordan de ønsker at nettbutikken skal se ut, men de færreste har noen forståelse for hvordan det skal oppnås – rent teknisk. Det området mange glemmer i forberedelsene, er å se på hvilke roller og kompetanser man sitter på – altså å forberede seg på det å drifte en nettbutikk i praksis. I pilotintervjuet ble dette sagt å være en suksessfaktor, og i intervjuene ser man at de fleste ikke tenker på dette før det er nødvendig.

Samtidig har flere av respondentene utviklet nye nettbutikker, da de gamle ikke har hatt plattformer som har støttet deres ønsker for funksjonalitet. Dette gjelder respondent 1, 3, 4 og 5. I disse tilfellene ser man at man har lært mye av den første prosessen, og går mer grundig til verks. Dette kan være, som en av respondentene sier, at man ikke visste hva man gikk til først. En av respondentene har akkurat valgt en ny leverandør for å lage en ny nettbutikk-løsning i løpet av året, og sier følgende om forberedelsene denne gangen:

*«Nei, det er ikke noe hastig avgjørelse nei. Det har tatt lang tid. Nei, vi har vurdert veldig mange leverandører og diskutert heftig og mye – vi har det.» (Respondent 1).*

Alle respondentene har brukt ekstern hjelp i utvikling av nettbutikken. En av respondentene som ikke har lyktes i like stor grad har dog gått mer bort fra disse, da respondenten ikke har tiltro til dem.

*«(...) Og vanligvis så ender jeg opp med at i løpet av en to-tre måneder, så er det bare å gi opp, kaste ut, fordi de gjør ikke noe spesielt bedre arbeid enn en kan gjøre selv, bortsett fra at de selvfølgelig gjør det til ti ganger prisen.» (Respondent 6)*

Vi ser at de fleste benytter litt større byrå, mens den som har lyktes best fikk en mulighet til å samarbeide med et nyoppstartet byrå fra starten av. Dette har gjort at de har vært mer «hands-on» enn de andre, og hatt større innflytelse til å påvirke utviklerne, da de har lært av hverandre. En annen tendens med de som lykkes bedre er at de har kartlagt kompetansen de

trenger hos en ekstern partner, og den de sitter på selv bedre. En av de sier følgende, når de snakker at de mangler tid til læring og utvikling:

*«Det er jo det vi ser, at man ikke har sjansen til å lære alt, følge med på alt, så vi må få inn spesialister for oss.» (Respondent 1)*

Et annet funn er at alle som respondentene rådfører seg med venner og bekjente når de trenger hjelp. Eksempelvis brukes sønner, ektemenn og bekjente med relevant kunnskap.

Tabell 7 - Oppsummering bakgrunn for valget og eksternt samarbeid

Bakgrunn for valget og eksternt samarbeid	
Hovedfunn	Eventuelle sitat
Et tilfeldig valg å starte nettbutikk hos fem av seks respondenter.	<i>«Det var en kompis av sønnen min som var dataflink, for å si det sånn. Så det var sånn vi kom i gang med nettbutikk den gangen» (Respondent 3)</i>
Få gjorde en grundig forberedelse for å starte nettbutikk. Forberedelsene er dog mye grundigere når de skal ha en ny nettbutikk-løsning igjen.	
De fleste bruker større byrå til teknisk løsning. En som har lyktes bruker et mindre ett - og som var med fra oppstart - noe som har gitt dem mer tilpasningsdyktighet. Sitatet er fra den respondenteren.	<i>«(...) Så det skal mye til for at vi skifter da, men vi ser jo at vi er jo en av de største i Norge på nettbutikk nå, så det er viktig at de vi jobber med henger med da, på det som skjer - i forhold til alt mulig egentlig» (Respondent 2)</i>

### Ressursanskaffelse og intern allokering

Da det både kreves ekstra ressurser og egne kompetanser for å drive en nettbutikk, er dette et tema som pekte seg ut i både empiri, men også i teori. Vi ser også stor variasjon i empirien i forhold til hvilken holdning de forskjellige respondentene og bedriftene har til dette tema.

Funnene viser også en tendens til en forskjell i holdning til ansatte i butikk mellom de som lykkes i større grad og ikke. De to som har lyktes har et større fokus på kompetansen man trenger. I en refleksjon over egen forretningsstrategi og at nettbutikk var en naturlig forlengelse for bedriften, sier blant annet en respondent som har lyktes at:

*«(...) Og jeg tror at om det står en haug med folk i en butikk, som kun kan butikk, det er livsfarlig i dag. Da er det kroken på døra, fordi ting har endret seg, og hvis du ikke følger med, er det bare å stenge døra.» (Respondent 2)*

Dette kan man se i kontrast til det en annen respondent sier, som har lyktes i middels grad. Her i forbindelse med ansettelse av den første ansvarlige på nettbutikken og vedkomnes bakgrunn:

*«(Utdannet som) Førskolelærer. Men sant, ja, noen og tretti år, da er man oppvokst med telefon i dag, så det der håndterer veldig mange utrolig godt altså. Så det er jo ikke noe hokus pokus.» (Respondent 4)*

Samtidig skal det sies at samme respondent nylig har ansatt en ny nettbutikkansvarlig, med erfaring fra flere større nettbutikker nasjonalt. Her ser vi et tegn på læring, og respondenten begrunner selv ansettelsen med:

*«Nei, vi har ikke hatt nok kompetanse. Men nå er vi på et sånn nivå at vi har vært ute og kjøpt oss kompetanse for å vokse videre.» (Respondent 4)*

I de to bedriftene som har lyktes, har man gjort egne ansettelser for nettbutikken. Av de fire resterende har en gjort en ansettelse direkte mot nettbutikk. Samtidig oppgir de at de ikke tenker på nettbutikk når de ansetter, og ikke ansetter kun for nettbutikk. En av de respondentene sier derimot følgende når de diskuterer temaet:

*«(...) Jeg tror at man burde – i framtiden, når man ansetter – da skal man ansette etter nettbutikk og.» (Respondent 2)*

Senere presiserer respondenten at dette gjelder spesielt for håndtering av sosiale medier.

Her kommer det en tydelig forskjell fram mellom de som har lyktes og de som i mindre eller middels grad har lyktes. Både de som ikke lyktes og de som i middels grad lyktes bruker ansatte i butikk – både i intern-ansettelser av nettbutikkansvarlige og personell. Her ser vi at de som lyktes ansetter egne folk til spesielle roller på nettbutikken. Dette drøftes i sitatet under.

*«Alt er jo på en måte det samme, bare at på nettbutikken så jobber man jo på en helt annen måte enn i butikk, fordi det er jo en helt annen – det krever jo mer utdanning det som skjer inne her, enn i butikken. De fra butikken kommer jo ofte «fra gata», om jeg kan si det, skjønner du? Du har ikke noe krav om at de skal ha noe utdanning, mens inne her så har du fotografer, grafikere, daglig leder – som skal ha erfaring – du har masse slike typer stillinger som gjør at det kreves mer av deg da.» (Respondent 2)*



Alle bedriftene bruker deltidsansatte, oftest studenter, i butikk som supplement til heltidsansatte. Fem av respondentene snakker om ulike utfordringer dette bringer. Slike ansatte har ofte dårligere tid og en tøff skolehverdag. Noen av respondentene sier at de merker at noen studier er mer krevende enn andre, hvor det betyr at det er vanskeligere å kombinere med en deltidsjobb. Konsekvensen av slike utfordringer sies å være at ansatte ikke får samme tilhørigheten til bedriften, samtidig som de ikke får god nok til å sette seg inn i varene, bedriften og annet faglig. Samtidig trekkes en uoversiktlig hverdag fram, hvilket gjør at noen av respondentene føler de må sette av en del ressurser til organisering, samt at de på lang sikt er noe handlingslammet på dette området. Med dette menes det at man ikke kan planlegge hverdagen i butikken lengre enn noen måneder av gangen.

Tabell 8 - Oppsummering ressursanskaffelse og intern allokering

Ressursanskaffelse og intern allokering	
Hovedfunn	Eventuelle sitat
De som lykkes har en holdning om at det kreves en annen kompetanse for nettbutikk, mens de som lykkes mindre ikke har like strenge kompetansekrav.	«(...) Vi har tre fulltidsansatte, så vi må dele alt egentlig, så godt det lar seg gjøre. Men så ha vi ulik fagbakgrunn og ulike kompetanseområder, oss fordelt da, så vi prøver å få dekt opp mest mulig.» (Respondent 1)
De som har lyktes har ansatt direkte mot nettbutikk. Andre oppgir at de ikke tenker mot butikk når de ansetter, og at de heller ikke vurderer å ansette spesifikt mot nettbutikk.	«Hun kom inn som en forsterkning der på den biten, når vi skulle ansette, så ønsket de noen som var bedre digitalt rustet. (...) Så det er viktig, når vi skal snakke språket til fire butikker.» (Respondent 1)
De som lykkes ansetter i egne roller for nettbutikk. De som lykkes mindre eller lite ansetter gjerne i en hybridstilling mellom nettbutikk og butikk.	
Deltidsansatte og studenter skaper uforutsigbarhet og er ikke alltid like dedikerte.	«(...) Men jeg ønsker ikke at det skal være flere som har så uforutsigbare studieplaner, for å si det sånn. Det er mye å sette seg inn i, ikke sant.» (Respondent 3)

### Organisering av nettbutikk

Gjennom intervjuene peker det seg ut en tendens for at respondentene organiserer seg forskjellig. Hvordan man organiserer seg – i lys av ordinære og dynamiske kapabiliteter – er også et sentralt element i oppgavens definisjon av dynamiske kapabiliteter, og derfor vil dette delkapittelet se nærmere på organisering.

En av de store forskjellene man observerer mellom de som lykkes i større og mindre grad, er i måten de er organisert på. De som har lyktes i stor grad har organisert seg med en egen avdeling eller enhet, hvor man har flere ansatte med roller direkte knyttet til nettbutikken. De har mellom tre og sju ansatte på disse avdelingene. De som har lyktes i middels grad har en person som er ansvarlig for nettbutikken, som også kan ha oppgaver i butikk, men dog klart adskilt i form av rutiner og oppgaver. En av disse har organisert seg slik at en av de som har med nettbutikken å gjøre jobber første halvdel av dagen med nettbutikken og andre halvdel i butikk – med noen som går i butikk for vedkomne som jobber på nettbutikk første halvdel. Hos de som ikke har lyktes i så stor grad har den ansatte som har ansvar for nettbutikken også ansvar i fysisk butikk. Her er det dog ikke noe klart skille mellom nettbutikk og fysisk butikk, samt at fysisk butikk har godt innarbeidede rutiner og oppgaver, mens tilnærmingen til nettbutikken er med ustrukturert og ad hoc. Dette gir problemer med å prioritere og strukturere hverdagen. En av respondentene som ikke har lyktes, sier følgende – når spurt om egen rolle:

*«Vi kan si det sånn, jeg har alt for lite tid til nettbutikk, fordi jeg står i butikk og. Det er ikke satt av noen dager til det, så vi jobber for lite med den, synes jeg da. For jeg gjør alt det andre og.» (Respondent 5)*

Problematikken går igjen også hos en respondent som har lyktes i middels grad, som beskriver en ønsket situasjon slik:

*«Jeg ønsker jo å ha faste dager til nettbutikken, der det bare er nettbutikk. Men når man har kontor i butikken, så blir det vanskelig. For at jeg har jo kunder som kommer bak, inn på kontoret mitt, fordi de skal ha hjelp. Selv om jeg lukker døra og låser, så føler jeg at jeg blir hentet ut, så man blir aldri ... man må gå, man drar fram og tilbake.» (Respondent 3)*

Likevel er det en forskjell mellom disse to respondentene, da eier og daglig leder i den siste respondentens bedrift er mer villig til å bruke butikkpersonalet for dekke opp i fysisk butikk. Hos den andre respondenten er vedkomne ofte en av to i fysisk butikk, og må jobbe med nettbutikk samtidig, da eier og daglig leder ikke er villig til å bruke mer ressurser på å frigi respondenten til nettbutikken.

Et annet dilemma som presenteres av respondent 3, er at de (nettbutikkansvarlig og daglig leder) selger mer i butikk, enn de andre ansatte. Dette begrunnes blant annet i at de er tøffere til å selge ekstra til kunden, noe som krever selvtillit. Dilemma oppstår når de selv føler på tapt inntekt ved å sitte på kontoret, framfor å stå i butikk.

Samtlige respondentene er organisert med lager sammen med fysisk butikk. To respondenter snakker om en problematikk dette medfører. Det går i om en selger en vare på nett, som er i butikk, så kan den bli solgt i butikk, før den er plukket for sending. Samme gjelder om en kunde i butikken står og prøver varen, og den blir solgt på nett. De to respondenter oppgir at i en slik situasjon, så vil man prioritere kunde i butikk.

Alle respondentene har noen som arbeider med nettbutikken som enten jobber eller har jobbet i den fysiske butikken. Samtidig bruker de som kan butikkpersonalet som modeller til produktbilder. Respondentene som selger klær og sko benytter seg av dette. Dette er ikke bare et praktisk og billig valg, slik vi ser av hva en respondent svarer på hvorfor de bruker butikkpersonalet til bildene:

*«Det ene er jo at det er praktisk, at de er tilgjengelig, at de er ansatt og at de er her, men det er også helt klart et strategisk navn, for merkevarebygging og butikkene. (...) det er en måte å være personlig på, og få ut den servicen og kompetansen som sitter i disse menneskene. For det er mange som har jobbet i bransjen i mange år, jobbet med innkjøp, jobbet med mange slags kunder, behov og målgrupper.» (Respondent 1)*

En tendens man finner hos de fleste som ikke har lyktes eller lyktes i middels grad er evnen til å involvere ansatte og delegere bort oppgaver. Slik svarer en respondent på spørsmålet om noen andre ansatte også har noe med nettbutikken å gjøre:

*«Jeg er veldig slik at jeg prøver å gjøre mest mulig selv, blir det rot, så kan jeg skylde på meg selv. Også er det noe med at man må være nøye – det er fort gjort at de står i butikk, også skal de pakke, også blir det rot der, også blir det rot der, (...) Men selvfølgelig, jeg kan jo ikke alltid være der, og de er jo flinke til å hjelpe meg og da er det ofte at jeg gir ei ansvaret om jeg er bortreist, slik at det ikke blir mange forskjellige borti. Der er vi litt nøye.» (Respondent 3)*

Samme respondent svarer dette på spørsmål om hvordan de løste manuelle oppdateringer av varelager før:

*«(...) Vi har gått og talt på lager. Man kan ringe butikken og be de telle, også gå å telle selv etterpå.» (Respondent 3)*

Vi ser også at de som har ansvar for nettbutikken hos de som har lyktes, har mer autonomi gjennom å være egne avdelinger, mens de som ikke har lyktes like mye har mindre autonomi,

da det sitter en leder over dem som begrenser handlingsrommet. Når det kommer til beslutninger, sier en eier og daglig leder følgende:

*«Det (beslutninger) tas jo igjen før det kommer til de som sitter på nettbutikken, på en måte. Så det er jo da meg og NN på en måte, som sitter og finner ut av hvordan det blir.»*

*(Respondent 6)*

Et annet sitat i denne sammenhengen kom da en respondent ble spurt om hvilken beslutningsmyndighet den nye nettbutikkansvarlig vil få, når vedkomne tiltrer stillingen.

*«(...) jeg er jo veldig på det at jeg vil at den som jobber med nettbutikken skal få lov til å utfolde seg. Men den har klare rammer da. Budsjettansvar har den, det skal nås. Og, selvfølgelig, den har ikke noe myndighet til å påta seg noen kostnader, det har den ikke.»*

*(Respondent 4)*

Tabell 9 - Oppsummering organisering av nettbutikk

Organisering av nettbutikk	
Hovedfunn	Eventuelle sitat
De som lykkes organiserer i egne avdelinger. De som lykkes i middels grad har en egen nettbutikkansvarlig. De som ikke lykkes har også dette, men de har kun klare rutiner mot den fysiske butikken, som de også jobber med.	Spørsmål om hva man ønsker mer tid til: <i>«For vår del er det helt klart nettbutikken, tenker jeg. Der henger vi alltid etter»</i> <i>(Respondent 3)</i>
Alle respondentene har felles lager	
Alle respondentene har noen som jobber eller har jobbet i den fysiske butikken.	<i>«Vi har to stykker som gjør begge deler. Vi ser at det fungerer veldig bra, de kjenner til alt. Så veldig bra å ha noen ansatte som gjør begge deler, og som har et innsyn i nettbutikken og da.»</i> <i>(Respondent 2)</i>
Flere bruker egne ansatte som modeller når de tar produktfoto til nettbutikken.	
Det er en tendens til at de som lykkes gir nettbutikkansvarlig mer autonomi i arbeidet.	

### Ansattes holdninger

I intervjuene har det hele veien tendert til at man har bruk ansatte i forskjellig grad, inn mot nettbutikken. Hvorvidt man klarte å engasjere og inkludere ansatte, var et tema flere snakket om. Enhver endringsprosess vil kreve en form for overbevisning hos de ansatte for å lykkes, og vil derfor presentere funn knyttet mot dette tema.

Det er kun respondent 1 som sier at de har opplevd noe motstand mot det å starte nettbutikk, og motstanden de møtte blir ikke sett på som stor. Tendensen er at man ikke ser på det som en trussel, og derfor synes flere det bare er spennende med nettbutikk. Respondenten som møtte litt motstand var den eneste med forskjellige avdelinger, budsjetter og intern konkurranse i forkant av etableringen, hvilket også blir brukt som forklaring på motstanden som naturlig. Som de selv sier:

*«Nei, ikke nå sånn stor motstand, nei. Det er jo litt sånn som vi sier, når vi begynner å plukke varer, ja det er litt sånn voksesmerte i hvert fall, kan du si. Så når vi tømmer lageret til butikkene, så blir ikke de så fornøyd, men samtidig hvis vi selger ut varene de har igjen etter sesong på salg, så blir de veldig fornøyd.» (Respondent 1)*

Samtidig peker noen av respondentene på at de ulike formene å jobbe på i en nettbutikk og en fysisk butikk kan være utfordrende. Den beste beskrivelsen av denne forskjellen kommer fram når en respondent blir spurt om det forekommer interessekonflikter mellom fysisk butikk og nettbutikk:

*«Ja, det kan forekomme ja. Det er jo to vidt forskjellige arbeidsplasser. Og det er sånn som jeg sier, når du står på gulvet i butikken, så må du være tilgjengelig hele tiden – du må alltid være blid og gi av deg selv. Her er det på en måte ... her er det ingen kunder du skal møte. Så her har du tiden til å sette deg ned og ta en halvtime lunsj, og har en helt annen arbeidsdag enn de i butikk. I butikk er det ikke sikkert du har tid til å sette deg ned å ta en lunsj engang.» (Respondent 2)*

Som følge av at flere bruker egne ansatte til produktfoto og slik, sier flere at de skaper engasjement hos de ansatte. De samme respondentene sier at de kartlegger hvem som vil være med og ikke, slik at ingen presses til å delta. Ofte observerer de at flere vil delta etter hvert, når de ser hva det går ut på. På spørsmål om respondenten trodde dette ga tilhørighet til nettbutikken og bedriften, sa vedkomne at:

*«Ja, det tror jeg. Det tror jeg så absolutt. Også er det noe med at de bildene vi viser utad, det er liksom, det er Bedriften<sup>16</sup> da, om du skjønner. Så det at de får en sånn, det er som jeg sier, på Bedriften så er det ingen store sjefer, alle er sin egne, lille sjef. (...) De får en sånn eierfølelse til det de holder på med da, hver fall det de sier. At jo mer de gir av seg selv, jo mer får vi inn. Nei, altså, jeg tror det er kjempeviktig.» (Respondent 2)*

---

<sup>16</sup> Her er «Bedriften» satt inn for navnet på bedriften.

Tabell 10 - Oppsummering ansattes holdninger

Ansattes holdninger	
Hovedfunn	Eventuelle sitat
Var bare en av respondentene som opplevde noe som tydet på motstand til nettbutikk ved innføring.	
Det er forskjellige måter å jobbe på i fysisk butikk og nettbutikk.	
Det å involvere ansatte i produktbilder og slikt fører til økt engasjement.	

### Bedriftens beslutningstaker(e)

Av oppgavens definisjon av dynamiske kapabiliteter, så legges det stor vekt på beslutningstakers oppfatninger og perspektiver. Siden beslutningstakeren(e) er et sentralt element av definisjonen oppgaven legger til grunn, vil følgende delkapittel fokusere på dette.

Når det kommer til beslutningstakeres holdning – gjerne eierne – ser man at de som ikke har lyktes viser mindre endringsvillighet til det som er etablerte forretningsmodeller. På spørsmål om å etablere nettbutikk var en større endring, sier en respondent at:

*«Jo, nei, det var jo det. Det er mye utgift i å starte noe sånt. Punktum. Bortsett fra det har det ikke forandret så mye.» (Respondent 5)*

På spørsmål om man har eksperimentert noe i nyere tid, svarer en annen respondent:

*«Nei, vi har ikke eksperimentert så veldig mye de siste årene, for å si det sånn. Da har vi prøvd å holde suksessformlene, som vi vet at fungerer. Så har nå det egentlig vært greit nok.» (Respondent 6)*

Et viktig skille vi finner mellom de som har lyktes og de som ikke har lyktes like mye, er deres holdning til nettbutikken mot den fysiske butikken. De som ikke har lyktes eller kun lyktes i middels grad ser på nettbutikken som en konkurrent til fysisk butikk, som spiser av dens omsetning. Holdninger er at man taper besøk i butikk ved å satse for mye på nettbutikken. Man frykter altså her kannibaliseringen. Dette vises godt i to sitater fra samme respondent, hvor første sitat er et svar på utfordringer knyttet til å hensynta interessene til nettbutikken og den fysiske butikken.

*«Ja, det er en spesiell balansegang det mellom samspill i fysisk butikk og nettbutikk, sant ja. For du kan si, vi kunne tatt nettbutikken til himmels hvis vi ville det, men vi må ta hensyn til butikken, den fysiske butikken, så nettbutikken følger da (...).» (Respondent 4)*

Det andre sitatet kommer etter spørsmål om de i butikken er flinke til å vise kunder videre til nettbutikken om salget ikke går igjennom der og da.

*«Du, vi er ikke så gira på å fronte den her altså, eller, nei, ikke veldig altså. Vi tenker veldig fysisk butikk her altså, ja. Jeg vet ikke, men kanskje har vi kunne vært flinkere der faktisk. Men vi har masse faste kunder, og de vet at vi er det altså, og vi har mye hent-i-butikk, så man kjenner at det er veldig sånn godt innarbeidet det at vi har nettbutikk altså.» (Respondent 4)*

Vi kjenner igjen en tilsvarende holdning fra sitatet til respondent 5 angående det å ha lykkes på side 38-39.

De to respondentene som har lyktes har derimot hatt en annen holdning, hvor det å satse på nettbutikken ikke blir ansett å gå på bekostning av, men heller gir fysisk butikk et løft. De har et syn på nettbutikk som en kanal som kan gi bedriften et større marked for sine produkter. En av disse følgende når man diskuterer hvor naturlig det var å starte nettbutikk.

*«(...) når vi begynte å selge så mye på nettet og begynte å springe på posten, og ha det der utenom kundene på butikk og så at – herregud, det her var jo big business, det her må vi gjøre noe med. Og når jeg går inn for noe, så går jeg all in. Da er det 200%. (...) Så når jeg bestemte meg for å starte nettbutikk, så var det all in. Da visste jeg at da måtte jeg ansette folk som kan ting jeg ikke kan, og det har jeg jo gjort hele veien.» (Respondent 2)*

I så måte kan dette oppsummeres med to ulike syn på nettbutikken, hvor de som har lyktes har sett på det som et komplement til fysisk butikk, mens flere av de som ikke har lyktes har sett det som en konkurrent til den fysiske butikken.

En annen utfordring dette skaper er eiers forståelse for å drifte en nettbutikk, kontra en fysisk butikk. En av respondentene gir tegn på frustrasjon ved spørsmål om hvem som beslutter hva det skal prioriteres ressurser på.

*«(...) Det er hun som beslutter om det skal settes av ressurser og til annet. Det er diskutert, opptil flere ganger. Vi får se. Det kan hende hun begynner å skjønne selv at det må til. Jeg har jo prøvd å forklare at det kreves tid å ha en nettbutikk. Du kan ikke bare vifte med en magisk tryllestav, også har du kunder, det er ikke sånn det funker.» (Respondent 5)*

Dette er dog en utfordring hos alle bedriftene hvor eierne/lederne ikke er med på driften av nettbutikken, også hos en av de som har lyktes. Samtidig kan man argumentere for at de takler slike ulikheter på en bedre måte. Ved spørsmål om hvilke utfordringer man har med ledergruppen, svarer respondenten som har lyktes:

*«(...) det er en helt annen måte å drive nettbutikk, trenger andre ressurser, det er mer tidskrevende enn folk tror da. Så det er litt det å få flyttet hodene deres, som er gamle butikkdrivere, til å forstå hva en nettbutikk faktisk er å drive.» (Respondent 1)*

En naturlig forlengelse av dette er respondentenes vilje til å satse penger og ressurser på nettbutikken. De som har lyktes best har også brukt mest penger og ressurser i nettbutikken, slik som å ha egne avdelinger og flere ansatte rettet mot kun nettbutikk. Samtidig understreker samtlige at det er dyrt for små og mellomstore bedrifter å satse penger på en nettbutikk. En respondent sier følgende når det kommer til å satse mer:

*«Vi bestemte oss og litt for at vi – det er jo et kostnadsspørsmål og, ikke sant. (...) Men vi har jo tenkt at vi har liksom ikke de hundre-tusenene som skal til for å investere i det her da. Liksom sett for oss at det er veldig store kostnader, og det er jo kostnader med det. Så det tok litt tid før vi bare bestemte oss for at «okei, det her er veien å gå, det her er framtiden». Vi er bare nødt til å sette av penger til det. Og tid – ikke minst.» (Respondent 3)*

Samtidig er dette en respondent som nylig har lagt ned en av de fysiske butikkene sine, som har bundet opp ressurser i bedriften. Disse vil nå frigjøres, som gjør at en har større mulighet til å prioritere nettbutikken, som de selv sier.

Viser tilbake til sitat på side 53, for å vise hvordan en av respondentene som har lyktes har tenkt om å satse. Vi ser samtidig en noe annerledes tilnærming fra en annen respondent, som har lyktes i middels grad. Når man diskuterer forventningene man hadde når man startet nettbutikk, kommer man inn på dette tema.

*«Neida, det har ruslet og gått hele veien og det har jo vært liksom utstillingsvinduet vårt. Men, vi hadde den jo på et nivå der nettbutikken var betjent av en halvstilling – nettbutikken og sosiale medier. Men så kom jeg egentlig til at, nei, vet du hva, dette gidder jeg ikke holde på med lengre. Enten skal vi ha en skikkelig bra nettbutikk, ellers så dropper vi det. Fordi det tar så mye ressurser fra butikken og ikke minst hodet til den som driver, at hvis man skal holde på med det, skal det være morsomt og lønnsomt.» (Respondent 4)*



Tabell 11 - Oppsummering bedriftens beslutningstaker(e)

Bedriftens beslutningstaker(e)	
Hovedfunn	Eventuelle sitat
Viljen til å utfordre nåværende forretningsmodell, rutiner og strukturer er mindre hos de som ikke har lyktes.	Nettbutikkansvarlig om daglig leder og eier: «Jeg synes det var ganske vågalt av henne å bli med på nettbutikk-prosjektet, fordi det er ikke noe mye vilje til å finne på noe nytt. Det er som det har vært, og skal være slik det har blitt gjort» (Respondent 5)
De som lykkes ser på nettbutikk som et komplement til fysisk butikk. De som ikke lykkes er redd for kannibalisering og ser på det som en konkurrent til fysisk butikk.	«(...) Og jeg tror jo at hvis vi ikke har hatt nettbutikken, så har ikke vi hatt sjans til å ha den omsetningen vi har i dag, i butikken.» (Respondent 2)
De som lykkes er mer villige til å satse og legge ressurser i nettbutikken.	«(...) også har vi fått "go" for å få ny nettbutikk i løpet av året. Så det er jo en stor investering, skifte ut hele butikken rett og slett. Så det er den største investeringen siden vi åpnet den» (Respondent 1)

### Læring og rutiner for kunnskapsutvikling

Det siste sentrale elementet i oppgavens definisjon av dynamiske kapabiliteter omhandler læring. Derfor faller det naturlig å utrede funn knyttet til kunnskapsutvikling hos respondentene.

Flere av respondentene sier at de har for lite tid. Som en konsekvens av dette blir ofte læring og utvikling skadelidende og underprioritert. Respondent 4, som nettopp ansatte en ny nettbutikkansvarlig, sier at de har satt av egen tid til utvikling. Dette sier respondenten at de har hatt behov for tidligere. En av bedriftene som har lyktes drøfter videre tema læring og utvikling når de blir spurt om egne rutiner for læring.

*«Det er ikke noe system nei. Så det er på eget initiativ da, at man ser at dette må jeg sette meg mer inn i. Men jeg synes det er krevende å rekke over det, fordi det er veldig mye annet man må gjøre. Og å gjøre det man har lyst til å gjøre på en måte, det er vanskeligst å prioritere i en travel hverdag da. Men det er helt klart at det er viktig og.» (Respondent 1)*

Dersom man setter denne problematikken i kontekst, så er dette en respondent med egen avdeling for nettbutikken, med tre ansatte. Samtidig som de omsetter for mer enn de nettbutikkene som har lyktes i mindre eller liten grad, så har de satt av flere og mer spesialiserte ressurser til nettbutikken. Dette vil kunne betyr at man kan anta at problemet vil være like stort, om ikke større for respondentene som har færre ansatte på nettbutikken, med

enda mer uklare roller. Dette støttes og av disse respondentenes utsagn om at de har for lite tid, slik vi ser fra respondent 5 på side 48. Et funn her er altså at den grunnleggende driften går på bekostning av læring og utvikling.

Det skjer dog fremdeles læring hos respondentene. Det brukes flere metoder for å drive læring. Hos en av de som ikke har lyktes, respondent 5, skriver man oppskrifter på de tekniske problemene man møter, til bruk om problemet dukker opp igjen. Det inngår ikke noe dypere forståelse av hva man lager oppskrift om. Den andre, respondent 6, sitter i det som kan klassifiseres som et åpent kontorlandskap, slik at de som har med nettbutikken kan snakke sammen. Respondent 3 oppgir at man søker på internett – og i verstefall hos ekstern leverandør – for å få hjelp. De to som har lyktes og respondent 4, som har lyktes middels, bruker møter, referater og planer for læring, informasjonsdeling og å følge framgang og sikre gjennomføring i henhold til planer. En av respondentene beskriver bruken av planer slik:

*«Nei, mer som at vi jobber litt etter planer, også justerer vi. Nei, der ble det litt mye markedsføring på den og den, eller nå skal vi gjøre sånn og ser hvordan det fungerer. Vi har et års-hjul som per år er ganske likt da.» (Respondent 1)*

En annen respondent viser godt hvordan de bruker møter som en kommunikasjonskanal for å dele informasjon, når de blir spurt om de har klare rutiner og roller.

*«Veldig klare roller. Alle vet hva de skal gjøre når de kommer på jobb ja. Og det tror jeg er veldig viktig, at alle vet hva de skal gjøre. Vi har jo møter hver mandag, butikk og nettbutikk sammen. Da planlegger vi hele uka, hva som skjer i uka her, hvilke nyhetsbrev, hvilke merker vi skal ha fokus på, så alle sammen vet hele tiden hva kommer ut i sosiale medier, så kunder som kommer og spør, du jeg så ... ja, det var det som var på nyhetsbrevet ja, det er den her.» (Respondent 2)*

Her ser vi også hvordan respondenten henter ut en synergi fra sosiale medier, nettbutikk og fysisk butikk, gjennom å integrere alle ledd med samme informasjon – som skaper en mer samlet enhet. Respondent 1 har forsøkt å skape synergier gjennom å bruke nettbutikk og sosiale medier for å reklamere for privattimer i butikk.

Den siste trenden man ser i utvalget, når det kommer til læring, er at man bruker statistikk fra nettbutikken til å finne trender hos forbrukerne. Dette tar flere med seg inn i innkjøpet, hvor denne kunnskapen kombineres med inntrykk man har fra kunder i butikk. Et eksempel på dette gis fra en respondent når vedkomne blir spurt om de merker trender på nett.

«(...) Det så vi selvfølgelig først på nett, at ting skrudde om noe helt vanvittig fort, og da var det vel slik at butikken kunne snu seg om etterpå, fordi vi så hva som holdt på å skje. Fordi forbrukeratferden på nett var nok før forbrukeratferden i butikk.» (Respondent 6)

Tabell 12 - Oppsummering læring og rutiner for kunnskapsutvikling

Læring og rutiner for kunnskapsutvikling	
Hovedfunn	Eventuelle sitat
De fleste har for lite tid, som ofte går på bekostning av utvikling og læring. Man prioriterer heller den vanlige driften.	«Men det som er litt utfordrende er jo å ha såpass mange ting å gjøre, og et å få tid til å utvikle, sette seg ned og tenke se om og lære nye ting, det er utfordrende.» (Respondent 1)
Læring hos de som lykkes best skjer i form av møter, referater og planer - informasjonsdeling og korreksjon.	
Man bruker statistikk fra nettbutikken som en input til å hjelpe til med innkjøpet.	

## Diskusjon

Denne diskusjonen vil være strukturert etter definisjonen av dynamiske kapabiliteter, presentert i teorikapittelet. Første del vil derfor drøfte funn og teori relatert til rekonfigurering av bedriftens ressurser og rutiner. Den andre delen vil ta for seg relevante funn og teori innenfor ferdigheter. Deretter vil den ta opp beslutningstakers rolle i lys av både funn og teori. Avslutningsvis i dette kapittelet vil drøftingen oppsummeres i et delkapittel, for å skape et lettere overgang til neste kapittel – konklusjon. Etter å ha vært empiri-nær i både kodingen av data og presentasjonen av funnene, vil drøftingen sette funnene inn i et mer teoretisk rammeverk.

### Rekonfigurering av bedriftens ressurser og rutiner

I denne delen av drøftingen fokuseres det på hvordan de ulike bedriftene rekonfigurere sine ressurser og rutiner med hensyn på nettbutikken. Fra teorien, vil det være relevant å drøfte dette opp mot forholdet mellom dynamiske og ordinære kapabiliteter (Protogerou, et al., 2011), den tohendige løsningen (Stensaker, 2018) og begrepet ad hoc problemløsning (Winter, 2003).

Funnet om at de fleste respondentene ikke gjorde noen gode forberedelser før de begynte å etablere en nettbutikk er interessante. De oppgir selv at det er manglende kompetanse og oversikt ovenfor hva som kreves for å etablere og drive en nettbutikk som er årsaken til dette. Dette støttes av at det er en vesensforskjell i måten å drive en fysisk butikk og en nettbutikk. Det kan ikke forventes at man har kompetansen og kunnskapen om hvordan man skal utvikle, drifte og markedsføre en butikk, når man ikke har noen erfaring med det. Samtidig blir situasjonen enda mer kompleks når teknologiens tvetydighet (Weick, 1995) øker, ettersom beslutningstakere i bedriften ikke kjenner den og dens muligheter inngående. Som Wenger (1998) påpeker, vil man ikke forstå teknologiens muligheter, før man har begynt å bruke den. Problemet her er altså at den må utvikles før man kan bruke den. Det gjør at det er vanskelig å skaffe seg en inngående forståelse i både det tekniske med nettbutikken, men også hvordan den vanlige driften kan organiseres. For å klare dette, vil det kreves betydelig ressurser og disiplin av en SMB.

Empirien i denne oppgaven gir samtidig støtte til teorien, som sier at IKT-adopsjon er en prosess (Eze & Chinedu-Eze (2018); Wanger & Newell (2007)). Som empirien viser, har respondent 1, 3, 4 og 5 hatt behov for nye nettbutikkeløsninger. I disse tilfellene, hvor man allerede har utviklet og driftet en nettbutikk, er forståelsen for hva det innebærer mye større. Med dette følger også en klarere forventning til hvilke krav og spesifikasjoner som trengs i den

nye løsningen. Dette er et tegn på læring, og viser at forståelsen og behovene i en IKT-adopsjon endrer seg underveis i prosessen. Man kan argumentere for at de fleste respondentene hadde en tilnærming som ligner en ad hoc problemløsning (Winter, 2003) den første gangen, mens det utvikler seg til å bli mer strukturert og rutinepreget når kunnskapen og erfaringene vokser. Denne ferdigheten til å skape nye rutiner og handlingsmønstre for å tilnærme seg en IKT-adopsjonsprosess er en dynamisk kapabilitet de har utviklet.

Når valget først er aktuelt, ser vi dog tegn til bruk av dynamiske kapabiliteter hos de andre respondentene likevel. Etter at muligheten er blitt aktuell, ser vi at beslutningstakerne i bedriftene viser en villighet og evne til å innføre endringen (Penrose (1959); Katona (1951)). Selv om det kan diskuteres hvor teknisk gode nettbutikk-løsningene er, har alle klart å implementere en fungerende løsning. I så måte, kan man si at alle respondentene har brukt en form for dynamisk kapabilitet når de besluttet å etablere nettbutikk, selv om fem av de ikke benyttet dynamiske kapabiliteter for å finne det som et alternativ. Her bruker altså respondentene en dynamisk kapabilitet for koordinering av interne og eksterne aktiviteter, for å lykkes i sin IKT-adopsjon.

Som vi har sett, var valget å starte en nettbutikk tilfeldig hos fem av seks respondenter. Det kan ikke sies å ha ligget en klar strategi bak dette valget hos de fem. Dette betyr ikke at det var et lite overveid valg å investere mye penger i en slik løsning. Dette er en betydelig investering for en liten eller mellomstor bedrift, så man kan anta at det ikke er en hverdagslig beslutning. Prosessen som ledet fram til at det ble et valgalternativ derimot, har vært tilfeldig. Dette synliggjøres spesielt godt i respondent 4 sitt sitat på side 43. Vi ser her at det dermed er kun respondent 2 som kan sies å ha brukt en ferdighet (Zahra, et al., 2006) til strategisk kartlegging for å komme fram til muligheten med nettbutikk. Denne kapabiliteten synliggjøres igjen gjennom sitatet til samme respondent på side 53. Denne dynamiske kapabiliteten til ekstern søking og vurdering av strategiske alternativer, er altså en kapabilitet som kun respondent 2 har brukt.

Videre vil jeg se på noen eksempler der hvor respondentene har brukt dynamiske kapabiliteter til å rekonfigurere rutiner for salg og markedsføring. De tre neste avsnittene vil diskutere dette.

Gjennom forbrukervanenes tilpasning mot både nettbutikk og fysiske butikk, ser vi at flere bedrifter har vært nødt til å tilpasse sine ordinære kapabiliteter. Vi ser for eksempel at respondent 1 har en rutine for å vise kunden videre i kjøpstrakta – altså nettbutikken – hvis de

ikke bestemmer seg i butikken. En slik rutine vil være en ordinær kapabilitet, som følge av en tilpasning i endrede forbruksvaner. Vi ser her at gjennom å observere og tilpasse seg denne endringen i forbruksvaner, så finner man en ny måte å yte de grunnleggende og funksjonelle aktiviteten til bedriften – altså en ordinær kapabilitet (Protogerou, et al., 2011). En slik tilpasning kan komme naturlig og være framprovosert av kunden. I dette tilfellet sier Respondent 1 at de er bevisste på valget – altså er det strategisk. Respondent 1 sin evne til å omdanne en rutine på denne måten er en dynamisk kapabilitet.

Å bruke egne ansatte som modeller for produktbilder og bilder til sosiale media er en tilpasning i ordinære kapabiliteter (Protogerou, et al., 2011) hos flere respondenter. Dette kan begrunnes med at å ta bildemateriale til nettbutikk og sosiale medier er en grunnleggende aktivitet for nettbutikken, som bedriftene har klare rutiner på. Videre kan en drøfte om det ligger en dynamisk kapabilitet bak denne tilpasningen. På den ene siden er det en tilpasning som følge av et kostnadsspørsmål, hvilket betyr at denne tilpasningen har vært framprovosert. På den andre siden igjen, så er dette, som definisjonen sier, å rekonfigurere bedriftens ressurser og rutiner på en måte som er sett og vurdert passende av bedriftens beslutningstaker (Zahra, et al., 2006). Det å produsere egne bilder og bruke egne modeller representerer en tilpasning etter anvendelse av en dynamisk kapabilitet for å omforme interne ressurser.

Vi ser av funnene at respondentene bruker statistikk fra nettbutikken i innkjøpsprosessene sine. På den måten evner de å være fleksible og plukke opp trender hos forbrukeren, som de kan tilpasse seg etter, slik respondent 6 beskriver på side 57. Det gjør at både nettbutikken og den fysiske butikken blir tilpasningsdyktige for endringer i markedet. I selve innkjøpet kombinerer respondentene den mer kvantitative tilnærmingen fra statistikken i nettbutikken, med en mer kvalitativ tilnærming, hvor de lytter til kundene i fysisk butikk. I praksis ser man at dette ligner på en metodetriangulering<sup>17</sup>, hvor man kombinerer en kvalitativ og kvantitativ metode. Dette tyder på at respondentene har et bevisst forhold til deler av data man kan hente fra nettbutikken, og hva de kan brukes til. Man kan dermed argumentere for at en slik egenskap er en dynamisk kapabilitet til å rekonfigurere innkjøpet etter trender i markedet.

---

<sup>17</sup> Begrepet metodetriangulering benyttes her for å sammenligne og drøfte måten disse jobber på. På et generelt nivå kan man si at konseptet bygger på det samme som metodetriangulering i vitenskapelig metode, selv om dette ikke er likt i praksis.

I det neste vil jeg se på dynamiske kapabiliteter som knytter seg mot å rekonfigurere humane ressurser, kompetanse og ferdigheten til å se behov for ekstern kompetanse. Dette følger i de to neste avsnittene.

Et fellestrekk for de fire bedriftene som ikke har lyktes i stor grad, er at alle har drevet nettbutikken ved å anvende ansatte fra fysisk butikk. Her er det snakk om å hente ressurser til den operasjonelle driften av nettbutikken. Dette er et funn som ikke er oppsiktsvekkende, da SMB bedrifter ikke har like store ressurser å investere i ny og spesialisert kompetanse med. Når det kommer til mer teknisk kompetanse viser blant annet Eze og Chinedu-Eze (2018) at de fleste SMB out-sourcer IKT-prosjekter. Dette må også ses i lys av de manglende forberedelsene, hvilket skulle tilsi at kompetansekartleggingen til bedriftene kan være mangelfull. Samtidig er det også viktig, som Stensaker (2018) sier, at på et tidlig tidspunkt vil inntekten og tryggheten ligge i den eksisterende driften – fysisk butikk – hvilket taler for å prioritere det. Alternativet å satse mer på nettbutikk, representerer en betydelig risiko og usikkerhet.

I motsatt fall, ser vi at de to som har lyktes i stor grad har hentet kompetanse utenifra og vært strengere i kravene. Dette reflekteres godt i holdningen til respondent 2 i sitat på side 45. Disse to bedriftene framstår som mer organiserte og strukturert, hvilket kan føre til en mer systematisk tilnærming til selve nettbutikken. I så måte virker de også å være mer bevisste på behovet for annen kompetanse, og dermed er mer aktiv i søket etter den. Dette kan også knyttes opp mot beslutningstakers holdninger, hvor en innser at man ikke har nok kompetanse selv, og derfor aktivt går ut og søker relevant kompetanse. Da ser en at de som ikke har lyktes i stor grad har brukt ansatte på en måte som minner om en ad hoc problemløsning (Winter, 2003), og kun tilpasset de allerede eksisterende ordinære kapabilitetene til den nye driften. De som lyktes har altså en dynamisk kapabilitet til å se hvilket kompetansebehov de har, hvilket de drar fordel av i ressursanskaffelsen sin.

I en forlengelse av dette, ser vi også at de tre gruppene bedrifter organiserer nettbutikkdriften forskjellig. De som lyktes har organisert nettbutikken med klart adskilte avdelinger, likt det Stensaker (2018) kaller den tohendige løsningen. Som teorien sier, ser vi at disse bedriftene gir nettbutikken autonomi og egne ansatte, for at den skal stå på egne ben. Her får de bruke all arbeidstiden sin på å drifte nettbutikken, hvor de også utvikler egne rutiner og oppgaver. Det å få jobbe relativt uavbrutt mot sitt fagområde bidrar til at man kan optimalisere måten man jobber på. Å være en egen avdeling gir nettbutikken større handlingsrom, enn om den hadde vært driftet sammen med fysisk butikk.

Vil i det følgende se nærmere på utfordringene de som lykkes i middels og liten grad har, knyttet til å rekonfigurere ordinære kapabiliteter, og på den måten evne å bygge grunnleggende, funksjonelle aktiviteter (Protogerou, et al., 2011).

De som har lyktes i middels grad driver nettbutikken sammen med fysisk butikk. I motsetning til de som har lyktes i liten grad, har de strukturer og rutiner for de som jobber med nettbutikken. Men samtidig eksisterer det en overlapp i roller, hvor begge – under intervjuene – hadde roller i den fysiske butikken og på nettbutikken. For det første minsker dette handlingsrommet til nettbutikken, da de må ta hensyn til fysisk butikk – spesielt når det kommer til ressurser. For det andre, ser vi av sitatet til respondent 3 i oppsummeringen på side 50, at man har ikke tid til å følge opp nettbutikken slik man ønsker. Dette kjenner vi enda mer igjen hos de som lykkes i liten grad, hvor vi ser det samme gå igjen hos respondent 5 på side 48. Der hvor butikken har klare roller og arbeidsoppgaver, mangler nettbutikken tilsvarende. Der hvor oppgavene er klart definert, vil det være lettere å gjøre oppgaver, hvilket kan betyr at viktig arbeid med nettbutikken blir nedprioritert til fordel for definerte oppgaver i fysisk butikk. De som har lyktes i liten grad mangle ordinære kapabiliteter for å håndtere nettbutikken.

Uten noen særlig struktur og rutiner for drift av nettbutikken, vil det være nærliggende å sammenligne de som har lyktes i liten grad med det å organisere seg etter ad hoc problemløsning (Winter, 2003). Den overordnede tilnærmingen fra disse virker å være at så lenge nettbutikken er oppe og går, så vil den generere inntekt. Det man ser og kan gjøre noe med umiddelbart, er den fysiske butikk. Dermed er det lett å vurdere at man burde man prioritere dette. Dette fører til at man får en veldig ad hoc tilnærming til nettbutikken, hvor man tar et problem av gangen, uten noen overordnede strategier å jobbe etter. Det minner tilsynelatende mye om det Winter (2003) omtaler som en «brannslukking-situasjon», hvor man løser problemet når det dukker opp. En konsekvens av dette er at driften av selve nettbutikken blir sporadisk og usystematisk, hvilket vil føre til fravær av en overordnet strategisk retning. De som har lyktes i liten grad, kjennetegnes ved at de organiserer nettbutikken etter ad hoc problemløsning.

Som vi allerede har vært inne på sier Stensaker (2018) at bedriften i en slik situasjon står ovenfor en utfordring om å drive eksisterende drift mot å endre seg mer radikalt. Selv om disse bedriftene ikke har praktisert den tohendige løsningen, er dette noe de med fordel kan implementere. Som oppgaven allerede har vist, er det en vesensforskjell å drive en fysisk



butikk og nettbutikk. For å lykkes som nettbutikk, burde man ta høyde for dette, og utvikle egne ordinære kapabiliteter for å drifte den.

En klar tendens fra empirien er at de fleste rapporterer at de har for lite tid. For SMB vil dette være et vanlig problem, da man ikke har ressurser til å følge opp alt man ønsker. Samtidig ser vi at denne tidsmangelen går utover flere ting. Som vi har vært inne på, fører det til at flere ikke setter av nok ressurser og tid til å organisere arbeidet med nettbutikk. Heller prioriteres fysisk butikk – med veletablerte og eksisterende rutiner. Dette gjelder i hovedsak de bedriftene som har lyktes i liten eller middels grad. Som funnene også viser så ser vi også at tidsmangel gjør at man nedprioriterer tid til læring og utvikling. En sentral utfordring for SMB vil altså være å utvikle ordinære kapabiliteter (Protogerou, et al., 2011) som legger til rette for en effektiv gjennomføring av grunnleggende aktiviteter, så man også får tid til andre aktiviteter.

#### Bedriftens beslutningstaker(e)

I dette delkapittelet drøftes beslutningstakers rolle og innvirkning på de dynamiske kapabilitetene og driften av nettbutikk. Vil her drøfte beslutningstakers evne til å utvikle dynamiske kapabiliteter i bedriften. I dette utvalget har beslutningstaker vært ledelsen. Vi finner også her hvordan deres virkelighetsforståelse kan være både en dynamisk kapabilitet eller legge grunnlaget for en, samt også hindre dynamiske kapabiliteter i å endre ordinære kapabiliteter. Teorien som benyttes til å drøfte baserer seg i hovedsak på Zahra et al. (2006) og Zhang et al. (2018), med innslag fra Collis (1994), Penrose (1959) og Katona (1951).

Under vil jeg se på noen utfordringer hos beslutningstakere, som virker å være et hinder for både dynamiske og ordinære kapabiliteter. Drøfting følger i de påfølgende tre avsnittene.

Funnene viser at de som lykkes i liten eller middels grad er dårligere organisert enn de som lykkes godt. En av grunnene for dette kommer av at beslutningstakere prioriterer bort nettbutikken, til fordel for fysisk butikk. Som drøftet tidligere ligger mye av den finansielle tryggheten i de fysiske butikkene. Nettbutikken fremstår mer usikkert og er ikke like veletablert og innbringende enda. Dette kan sees i sammenheng med det som i pilotintervjuet sies om at flere tror det holder å bare være til stede på nett. Slik som respondent 5 sier at det ikke har vært noen forandringer, utenom en kostnad. Det tyder på at dette er en gjeldende holdning for respondenten. Med slike forventinger til nettbutikken, er det lett for at man ikke legger nok arbeid og ressurser ned i den fra starten. Hvilket fører til at den ikke lever opp til forventningene. Konsekvensen vil bli at man mister troen på nettbutikken, og dermed blir enda

mer passiv i sin satsning. Da fremstår den fysiske butikken – som man kjenner godt og vet hva leverer – som tryggere å prioritere ressurser på. En slik holdning fra beslutningstaker blir dermed en dårlig sirkel, som medfører en underinvestering av ressurser og organisering inn mot nettbutikken.

Dilemma presentert av respondent 3 på side 48 i teksten, viser dog kompleksiteten i dette bilde ytterligere. I dette dilemma settes en umiddelbar høyere inntekt i fysisk butikk opp mot det å arbeide med nettbutikken, som ikke gir noen øyeblikkelig og synlig effekt. Det finnes ikke en fasit på hvordan man skal løse et slik dilemma, noe som også støttes av Collis (1994) som sier at en normativ tilnærming til kapabiliteter ikke er hensiktsmessig. Beslutningstakere må balansere flere mål samtidig, slik som å sikre nåværende drift og likviditet, mot langsiktig drift og løsninger for morgendagen. Disse momentene kan være deler av forklaringen til hvorfor de som har lyktes i liten grad også framstår som lite endringsvillige med hensyn til egne forretningsmodeller. Dette kommer godt fram i sitatene til respondent 5 og 6 på side 52. Som respondent 5 sier, har de endret på lite etter etableringen, mens respondent 6 sier at de holder seg til suksessoppskriftene. Dette er et klart tegn på manglende ferdighet til å evaluere og rekonfigurere de ordinære kapabiliteter.

Samtidig er disse utsagnene til respondent 5 og 6 interessant i lys av Zhang et al. (2018) sin teori om funksjonsfeil i dynamiske kapabilitet. Dette vil både kunne ses som en struktureringskapabilitetsfeil og kapabilitetsintegreringsfeil. For det første ser vi at man ikke klarer å anskaffe seg de ressursene som er nødvendig for å drifte og utvikle en nettbutikk. Et klart eksempel på dette er når respondent 5 sier at nettbutikken ikke har gitt annen betydelig endring siden den kom, enn at den kostet mye penger. For det andre ser vi at de sliter med å integrere ressursene de har i rutiner og roller som skaper en effektiv og evolusjonær drift av nettbutikken. Holdningen til beslutningstakerne blir her altså en kapabilitetsfeil, som hindrer effektiv drift og utvikling av nettbutikken.

I kontrast ser vi at de som lyktes i større grad har beslutningstakere som har større vilje til å satse på nettbutikken, gjennom å bruke ressurser på den. Respondent 1 sier noe om dette i sitt sitat på side 54. De to respondentene som har lyktes har ansatt spisset kompetanse for å drive nettbutikken, og gjennom dette har de ansatte som har en større forståelse og kompetanse for å drive en nettbutikk. Som vi ser i sitatet, bruker de sin kompetanse til å hjelpe beslutningstakere til å forstå at det er en forskjell i å drifte en fysisk butikk og en nettbutikk. På den måten klarer de videre å utvikle driften av nettbutikken ytterligere. Den ferdigheten beslutningstaker har til å erkjenne at man ikke kan alt, og at man trenger annen kompetanse,

er en dynamisk kapabilitet. Denne gjør at man ansetter annen kompetanse, som igjen fører til at man må endre og tilpasse ordinære kapabiliteter. Både respondent 1 og 2 har denne kapabiliteten.

Et annet område som henger sammen med dette er autonomien til nettbutikken og nettbutikkansvarlig. Ser vi på sitatene til respondent 3, 4 og 6 på side 49-50, ser vi en tendens til at beslutningstaker skal ha kontroll. Selv hos respondent 4, som sier at nettbutikkansvarlig skal få utfolde seg, innskrenkes dette gjennom budsjettansvar og kontrollfunksjoner. Dette er noe helt annet enn hos respondent 1 og 2, som har organisert nettbutikken sin som egne selvstendige enheter. Dette gir, som vi har vært inne på tidligere i drøftingen, en større frihet og manøvrerbarhet til de som driver nettbutikken.

Et av de største funnene i oppgaven er hvordan de som lykkes ser på nettbutikken som et supplement til fysisk butikk, mens de som lykkes i liten eller middels grad er mer redd for kannibalisering. Denne holdningen om kannibalisering finner vi spesielt i respondent 5 sitt sitat på side 38-39 og respondent 4 sine to sitater på side 52-53. En slik holdning gjenspeiler tydelig en frykt for at nettbutikken skal overta for fysisk butikk. Kombinert med denne tidligere nevnte dårlige sirkelen, kan det se ut til at det fører til en underinvestering av ressurser inn mot nettbutikken.

En frykt for kannibalisering virker dog ikke å være fullt ut berettiget. Dette fordi en fysisk butikk har et begrenset geografisk nedslagsfelt, som betyr at den kun kan nå ut til et bestemt antall kunder. For en butikk i Midtbyen, begrenser dette seg til de som drar inn til Midtbyen. En nettbutikk derimot har et – i teorien – ubegrenset nedslagsfelt. Vi ser dog at de vanligvis begrenses til hele Norge. I så måte gir nettbutikken en mulighet til å nå ut til et større marked. I motsetning til tankegangen om kannibalisme, ser vi her at en nettbutikk øker markedet, fremfor å bare være enda en kanal for å nå ut til det samme, begrensede markedet. Et slik endring minner om en kognitiv kapabilitetsfeil (Zhang, et al., 2018), da bedriften mislykkes i å se muligheten til å nå ut til større markeder. Derfor burde beslutningstakere heller se på nettbutikken som et supplement til fysisk butikk.

Samlet sett, så ser vi – slik som i funnene – at disse momentene fører til at de som har lykkes også er de som tør å satse. Gjennom å ha erkjent at man trenger spesiell kompetanse for å lykkes med en slik satsning, har de rekruttert denne kompetansen, som videre har gjort det naturlig å organisere i egne avdelinger. Dette kommer også av at man har sett at det er forskjell i måten å drive en fysisk butikk og en nettbutikk på. I det store bilde kan man se

hvordan denne forskjellen i holdning og perspektiv hos beslutningstaker er med på å skape denne forskjellen mellom de som har lyktes og de som har lyktes middels eller i liten grad.

Samtidig er det nødvendig å diskutere spørsmålet om kausalitet. Det kan tenkes at en bedrift som lyktes vil trenge mer ressurser, på grunn av større pågang. Dette vil igjen føre til et større behov for organisering, da bedriften blir større. Hvis dette er tilfellet vil grunnen til at de som lyktes bedre organiserer med egne avdelinger, være nettopp at de lyktes. Dette virker dog ikke å være tilfellet her. Både respondent 1 og 2 var fra starten av ute og hentet kompetanse for nettbutikken og organiserte seg mot en egen avdeling. Blant annet synliggjøres dette i sitatet til respondent 1 og 2 på side 54 og 53. Her synes årsak-virkningsforholdet å være at disse to har ansatt egen kompetanse og organisert seg i avdelinger, hvilket har lagt til rette for at de lyktes med sin satsning.

Vi ser spesielt denne holdningen for å satse gjennom sitatet til respondent 2 på side 53. Gjennomgående for respondent 2 er en holdning hos beslutningstaker om å tørre å satse og ta noe risiko. Når en beslutningstaker alltid er åpen for å se andre måter å gjøre eksisterende rutiner og ressurskonfigurasjoner på (Penrose (1995); Katona (1951)), så har man en større sjanse for å oppdage muligheter også. Som vi ser av sitatet i oppsummeringen av bedriftens beslutningstaker(e), så ser vi at respondent 2 har en grunnleggende overbevisning om at nettbutikken og fysisk butikk utfyller hverandre og skaper merverdi. De som har lyktes, da spesielt respondent 2, har en ferdighet til å ta risiko – og tilpasse sine ressurser og rutiner (Zahra, et al., 2006) deretter. Denne evnen til å satse er derfor en dynamisk kapabilitet.

### Ferdigheter

Denne delen vil i hovedsak diskutere utvikling av ferdighet og læring. Teoretisk vil hovedvekten ligge på Zollo og Winter (2002) sine tre læringsmekanismer, som vil bli diskutert mot relevante funn. Vi innleder delkapittelet med å drøfte tidsmangelen i SMB og hvordan denne bidrar, med andre faktorer, til en underprioritering av læring og utvikling.

Som drøftet i de to foregående delkapitlene, rapporterer de fleste av respondentene om en eller annen form for knapphet i tid. Dette går også på bekostning av læring, slik vi ser i oppsummeringen av funnene om læring og rutiner på side 57. Et slikt sitat, av respondent 1, som har lyktes i stor grad, kan tyde på at dette er et problem knyttet til å være en liten, eller mellomstor bedrift. De samme tendensene er også å spore i sitatene fra respondent 3 og 5 på side 48. Konsekvensen er, som nevnt avslutningsvis i forrige delkapittel, at man ikke har nok tilgjengelig tid til læring og utvikling. Som vi ser fra det respondent 3 sier, er det alltid arbeid

i fysisk butikk eller vanlig drift, som krever oppmerksomhet. Det gjør at de som har ansvar for nettbutikken ikke får jobbe strukturert med den. Selv hos respondent 1, som har egen avdeling og tre ansatte som jobber kun med nettbutikk, kommer de daglige gjøremålene i veien for arbeid med utvikling og læring. Dette tyder på at slik arbeid er systematisk underprioritert hos flere av respondentene.

Denne underprioriteringen kan det være flere grunner til. Det å skulle lage rutiner og strukturer på læring og utvikling er ikke enkelt, da dette er et komplekst og uklart område. Samtidig er læring og utvikling vanskeligere å måle og gi en verdi, enn mer direkte innsatsfaktorer. Der hvor det er vanskelig å definere rutiner og oppgaver for læring og utvikling, er det lettere å skape disse i den vanlige operative driften til selskapet. Ikke bare kan dette bety at det er lettere å skape ordinære kapabiliteter til vanlig drift, men også at læring og utvikling heller mer mot å være dynamiske kapabiliteter. Dette fordi disse skal nettopp rekonfigurere bedriftens ressurser og rutiner (Zahra, et al., 2006). Det ser dermed ut til å være vanskeligere å bygge dynamiske kapabiliteter knyttet til læring og utvikling, enn ordinære kapabiliteter mot vanlig drift.

Et annet moment er hva Zollo og Winter (2002) sier, nemlig at ofte er ikke læringen målet med en prosess, men heller hva prosessen resulterer i mer konkret. Gjennom drøftingen over, ser man tegn til at disse bedriftene har en slik holdning. I så måte kan man argumentere for at dette fører til tapt læring og at man har en mulig dynamisk kapabilitet for evaluering og kunnskapsdanning, som man ikke anvender.

Videre skal vi se på en annen grunn til at bedriftene underprioriterer læring og utvikling, og har dårlig tid. Dette blir drøftet i lys av deltidsansatte i de to neste avsnittene.

En utfordring som alle respondentene møter, er at de har deltidsansatte i butikk. Dette er ansatte som ikke er like ofte på jobb og ikke like engasjerte som de som er ansatt i fulltid. Når det kommer til læring knyttet til erfaringsakkumulering (Zollo & Winter, 2002), vil disse få mindre erfaringer og taust kunnskap til å lære av. Videre vil dette gjøre at de samme ansatte vil ha mindre å bidra med i kunnskapsartikuleringen (Zollo & Winter, 2002) som foregår i møter og ellers. Selve kunnskapsartikuleringen i møter vil diskuteres senere i delkapittelet. En slik ansatt vil ha mer enn nok med å holde tritt med eksempelvis varelager, kampanjer og lignende. I så fall kan en si at en deltidsansatt har nok med å holde tritt med de ordinære kapabilitetene i bedriften.

Organiseringen av de deltidsansatte tar også ressurser fra ledelsen i SMB. Dette finner vi et eksempel på i sitatet til respondent 3 fra oppsummeringen av ressursanskaffelse og intern allokering på side 47. Å måtte organisere kortsiktig vil kreve ekstra ressurser fra en leder. Samtidig vil det kreve et bevisst arbeid fra ledelsen om å holde de deltidsansatte oppdatert når de er på jobb. For de som kun har lyktes i middels eller liten grad, og hvor de som har ansvar for nettbutikken også har ansvar i fysisk butikk, så er dette en tidstyv. Som jeg tidligere har vært inne på, så framstår gjerne de håndfaste og synlige utfordringene mer prekære enn de mer abstrakte og mindre synlige. De er også lettere å gjøre noe konkret med. I så fall vil det være naturlig å prioritere å oppdatere og følge opp en deltidsansatt, da vedkomne står i butikken og har kontakt med kunden akkurat nå, enn å jobbe med nettbutikken. Dette kan være en av forklaringene til at respondentene sier de har for lite tid til utvikling og læring. I resten av dette delkapittelet skal vi se på hvordan læringsmekanismene (Zollo & Winter, 2002) er en kilde til dynamiske kapabiliteter for respondentene.

Et viktig moment her, er at alle bedriftene har noen som jobber både i fysisk butikk og nettbutikk, eller har erfaring fra fysisk butikk og nå jobber med nettbutikken. Dette er en fordel når man ønsker å knytte synergier mellom fysisk butikk og nettbutikken. Uten en forståelse av hvordan butikkdriften er, ville eksempelvis ikke respondent 1 ha sett muligheten for å reklamere for privattimer i butikk, slik de har gjort. Erfaring fra fysisk butikk tilby en arena for kunnskapsintegrering mellom fysisk butikk og nettbutikken. Slike ansatte vil potensielt sitte på mye taus kunnskap om den fysiske butikken, som ellers ville vært vanskelig å synliggjøre. Det vil i så måte åpne for kunnskapsartikulering (Zollo & Winter, 2002). Det vil videre være rimelig å anta at beslutninger som tas angående nettbutikken er mer kvalifisert til å i å hensynta hvordan den virker på bedriften som helhet. Siden dette fører til at nettbutikken kan ta rekonfigurere og tilpasninger etter den fysiske butikken, så er dette en dynamisk kapabilitet. Denne kapabiliteten går altså på kunnskapsintegreringen mellom fysisk butikk og nettbutikk, gjennom å ha ansatte med kunnskap om fysisk butikk i nettbutikken.

De bedriftene som har lyktes i liten grad, har et mindre bevisst forhold til læring, enn de som lykkes. Som vi ser av funnene, benytter de seg av å skrive oppskrifter eller å snakke sammen i et åpent landskap. Disse oppskriftene kan tilsynelatende minne om kunnskapskodifisering (Zollo & Winter, 2002). Samtidig, som funnene sier, tar de ikke sikte på noe dypere kunnskap. Kodifisering krever at man skaper en inngående forståelse for det man koder i en oppskrift eller manual. Disse oppskriftene som benyttes her av respondent 5 er mer overfladiske, og tilbyr et handlingsalternativ hvis noe inntreffer. For at dette skulle vært

kodifisering ville det krevd at man både skapte en forståelse av hvorfor noe skjer, og hvilke ulike handlingsalternativer man har.

Dermed ser vi at respondent 5 sin tilnærming minner mer om en eksperimentell form for læring – lik respondent 3. I utviklingen av rutiner, så ser vi at den tause kunnskapen (Gavetti & Levinthal, 2000) står sentralt hos disse. Dette kan blant annet begrunnes med at begge disse respondentene har tydeligere rutiner og roller i fysisk butikk, hvilket gjenspeiler at den tause kunnskapen, som er opparbeidet over lang tid, er sentral for organiseringen. Vi ser dermed at respondent 3 og 5 i hovedsak benytter seg av erfaringsakkumulering som læringsmekanisme (Zollo & Winter, 2002). Dette er en måte å rekonfigurere ressurser og rutiner på, gjennom taus kunnskap, og kan dermed kalles en dynamisk kapabilitet.

Et interessant funn når det kommer til læring, er hvordan de som har lykket seg av møter, planer og referater. Dette gjelder også respondent 4, som har lykket seg i middels grad. Det som gjør dette funnet interessant, er at disse respondentene bruker møter, planer og referater til å skape en synergi mellom nettbutikk og fysisk butikk. Dette synliggjøres godt i respondent 2 sitt sitat på side 56. Her oppnår man en synergi ut til kundene, hvor bedriften er samstemt og kommuniserer et felles budskap til kunder – både på nett og i butikk. Dette klarer de, nettopp fordi begge avdelinger får samme informasjon, og kommunikasjonen internt er toveis. Fordelen med en to-veis kommunikasjon er at de i butikk og nettbutikk kan følge opp med spørsmål og dermed øke forståelsen sin for hvordan helheten er. Dermed er dette en arena for at de ansatte skal kunne være bevisst på hvordan de påvirker bedriftens ytelse (Zollo & Winter, 2002). Dette samsvarer med læringsmekanismen som Zollo og Winter (2002) kaller kunnskapsartikulering. På samme måte som at erfaringsakkumulering er en dynamisk kapabilitet over, vil dette være en dynamisk kapabilitet for disse tre respondentene.

Samtidig er det flere momenter med denne praksisen som er interessant. Som vi ser i respondent 1 sitt sitat på side 56, har planer og referater en sentral rolle i læringen også. I så måte blir disse brukt for å justere atferd og bygge videre på tidligere læring. Dette minner igjen om erfaringsakkumulering (Zollo & Winter, 2002), da dette gir mulighet for eksperimentering og testing. En slik tilnærming til læring kan dog også tenkes å bygge mer taus enn eksplisitt kunnskap. Dette gjennom at den ikke vil kreve at man reflekterer mye over tidligere erfaringer. Heller vil det bygge videre eller forkaste en tidligere atferd på bakgrunn av om det har gitt de ønskede virkningene eller ikke.

Det ligger mye uforløst læring i disse planene og referatene. Siden de bygger på tidligere erfaringer og strategier, vil det finnes mange meninger og oppfatninger rundt disse. Dersom en klarer å få den erfaringsakkumulerte læringen videre til kunnskapsartikulering, burde det være et større potensial for å fange opp læring. Dette gjøres i noen grad gjennom møtene, som vi så tidligere i kapitlet. Samtidig er det rom for å ta med seg relevante referater og planer inn i møter, for så å diskutere hvilke forutsetninger som ligger til grunn for de ulike valgene. Da vil det også være naturlig å diskutere hvorfor eller hvorfor ikke denne planen lyktes, annet enn å kun konkludere med om den gjorde det eller ikke. Dersom man klarer å dokumentere og forankre slike diskusjoner i referater og planer, vil man samtidig bevege seg mot en forståelse og læring som minner om kunnskapskodifisering (Zollo & Winter, 2002).

### Oppsummering

I denne delen vil jeg oppsummere den overværende drøftingen, før oppgaven går over til neste kapittel, som er konklusjonen.

Innledningsvis har jeg vist at manglende kunnskap om etablering og drift av en nettbutikk gjorde at forberedelsene ikke ble gode nok for fem av respondentene. Samtidig synliggjør det at de av respondentene som har trengt en ny nettbutikkplattform, har brukt den opparbeidede kunnskapen til å stille bedre forberedt den andre gangen. De har altså utviklet en dynamisk kapabilitet for å skape nye rutiner og handlingsmønstre for å tilnærme seg IKT-adoptionsprosessen. Gjennom at alle har klart å etablere nettbutikken, har respondentene også brukt en dynamisk kapabilitet for å koordinere interne og eksterne aktiviteter. Til forskjell fra de andre, har jeg vist at respondent 2 brukt en ferdighet til strategisk kartlegging i sin prosess med å velge å etablere en nettbutikk. Respondent 2 har brukt en dynamisk kapabilitet for ekstern søking og vurdering av strategiske alternativer.

Videre har jeg vært inne på at noen respondenter har brukt dynamiske kapabiliteter for å rekonfigurere rutiner for salg og markedsføring. Det første eksemplet er respondent 1 sitt strategiske valg om å sende kundene videre i kjøpstrakta, en evne til å endre salgsrutiner i butikk. Det andre eksemplet går viser hvordan respondentene tar egne bilder og bruker egne ansatte som modeller til nettbutikken og sosiale medier. Dette er en dynamisk kapabilitet for å omforme interne ressurser. Det siste eksemplet viser hvordan man klarer å integrere statistikk fra nettbutikken og tilbakemeldinger fra kunder i fysisk butikk i innkjøpet. Dette er en dynamisk kapabilitet til å rekonfigurere innkjøpet etter trender i markedet.



Deretter drøftet jeg dynamiske kapabiliteter som rekonfigurerer humane ressurser og kompetanse og ferdigheten til å se behov for ekstern kompetanse. Der ser vi hvordan å satse på nettbutikken representerer en større risiko og usikkerhet, enn de trygge rutinene som er knyttet til fysisk butikk. En dynamisk kapabilitet de som lykkes har, er evnen til å se hvilke kompetansebehov de har, og bruke dette i ressursanskaffelsen sin. Vi ser også at de respondenten som har lykkes, organiserer seg på samme måte som den tohendige løsningen (Stensaker, 2018). Dette betyr at de organiserer nettbutikken i egne avdelinger i bedriften. De som lykkes i middels eller liten grad organiserer nettbutikken sammen med fysisk butikk.

Avslutningsvis i delkapittelet om rekonfigurering av bedriftens ressurser og rutiner, drøftet jeg de ulike utfordringene de som har lykkes i middels og liten grad har møtt i forbindelse med rekonfigurasjon av ordinære kapabiliteter til nettbutikken. Her ser man at de som lykkes i liten grad mangler ordinære kapabiliteter til å håndtere nettbutikken. Heller ser man at organiseringen deres rundt nettbutikken kjennetegnes av ad hoc problemløsning. Et felles problem som jeg har vært inne på, er at respondentene sliter med å ha for lite tid tilgjengelig, altså en ressursknapphet. Dette gir en utfordring for å utvikle ordinære kapabiliteter som gir effektiv gjennomføring av grunnleggende aktiviteter, da de tar mye av ressursene og tiden.

Som vi ser under delkapittelet ferdigheter, er arbeidet med utvikling og læring underprioritert hos flere av respondentene. En av grunnene til dette, er at å jobbe med dette heller mer mot en dynamisk kapabilitet, hvilket er vanskeligere å bygge enn ordinære kapabiliteter.

Innledningsvis om bedriftens beslutningstaker belyser jeg noen utfordringer hos bedriftene som er et hinder for både dynamiske og ordinære kapabiliteter. Her viser jeg at en holdning om at det holder å være på nett, med de forventningene det innebærer, og at man prioriterer fysisk butikk over nettbutikk, fører til en dårlig sirkel. Denne sirkelen fører til videre underinvestering av ressurser og organisering av nettbutikken. Dette suppleres med funnet om at de to som ikke har lykkes, også er lite endringsvillig. Dette er en manglende ferdighet til å evaluere og rekonfigurere ordinære kapabiliteter, hvilket er et fravær av dynamiske kapabiliteter. Dette settes i lys av Zhang et al. (2018), og vi ser at dette både er en struktureringskapabilitetsfeil og kapabilitetsintegreringsfeil. Disse hindrer en effektiv drift og utvikling av nettbutikken.

Forskjellen til de som har lykkes kommer tydelig fram. De har en dynamisk kapabilitet til å erkjenne hva man ikke kan, og hva man trenger. Denne dynamiske kapabiliteten gjør at de rekrutterer kompetansen de behøver, og rekonfigurerer de ordinære kapabilitetene etter den

kompetansen. Dette henger også sammen med at de som har lyktes, respondent 1 og 2, gir nettbutikken sin større autonomi. Dette resulterer i at de har større frihet og manøvrerbarhet rundt sin nettbutikk.

Den største forskjellen mellom de som lyktes i stor grad og de andre, er deres holdning til nettbutikken. Som jeg har vist, har de som lyktes en holdning til nettbutikken som et supplement til fysisk butikk. I motsetning har de som lyktes i middels eller liten grad en holdning til nettbutikken som noe som går på bekostning av fysisk butikk. Her er man redd for kannibalisering. Dette er enda en grunn til at man investerer for lite i nettbutikken. Denne frykten er dog ikke berettiget, da nettbutikken gir et større marked å nå ut til, og ikke bare er en kanal for å nå ut til det samme markedet. Beslutningstakere burde derfor se på nettbutikk som et supplement til fysisk butikk.

Til slutt i dette delkapittelet viser jeg at de som lyktes har en større evne til å satse og investere i nettbutikken. Grunnen til dette er at de som lyktes ser at det er en forskjell i å drive fysisk butikk og nettbutikk, og tilpasser seg dette. Dette er spesielt gjeldende for respondent 2. Respondent 2 har en dynamisk kapabilitet gjennom dens ferdighet til å ta risiko og å tilpasse sine ressurser og rutiner til dette.

Som allerede nevnt, er det flere grunner til at respondentene underprioriterer læring og utvikling. En utfordring respondentene står ovenfor er at de har deltidsansatte. Disse er der sjeldnere enn en fulltidsansatt, hvilket gjør at de sliter med å holde tritt med ordinære kapabiliteter i butikken. De krever også ekstra innsats å organisere og oppdatere av ledelsen, hvilket stjeler tid fra lederne. Dette er også en del av forklaringen til at læring og utvikling er underprioritert.

I den siste delen av delkapittelet ferdigheter drøftes de ulike læringsmekanismene (Zollo & Winter, 2002) som kilde til dynamiske kapabiliteter. Det å ha ansatte i nettbutikken med erfaring fra fysisk butikk, er en dynamisk kapabilitet alle respondentene har. Dette er en dynamisk kapabilitet for å skape kunnskapsintegring mellom fysisk butikk og nettbutikken. Respondent 3 og 5 skriver ned oppskrifter og googler, hvilket samsvarer med læringsmekanismen erfaringsakkumulering. Siden erfaringsakkumulering er en måte å rekonfigurere ressurser og rutiner på, gjennom taus kunnskap, er dette en dynamisk kapabilitet. Respondent 1, 2 og 4 bruker referater, møter og planer som en læringsmekanisme som tilsvarer kunnskapsartikulering. Her er også læringen fra disse mekanismene en måte å

rekonfigurere ressurser og rutiner på, gjennom drøfting og dialog, som er en dynamisk kapabilitet hos disse to respondentene.

## Konklusjon

I denne oppgaven har jeg sett på hvilke dynamiske kapabiliteter som brukes til å utvikle og drifte nettbutikk i små og mellomstore bedrifter, og hva som skiller bedrifter som har lyktes og ikke lyktes i nettsatsingen. Oppgavens problemstilling er følgende:

***«Hvilke dynamiske kapabiliteter brukes til å utvikle og drifte nettbutikk i små og mellomstore bedrifter i Midtbyen?»***

Analysene har avdekket at flere dynamiske kapabiliteter har blitt brukt til utvikling og drift av nettbutikk. Har videre strukturere de ulike dynamiske kapabilitetene inn i ulike kategorier og viser til konkrete eksempler og kapabiliteter fra oppgaven.

- Ressursallokering i en IKT-adopsjon. Bedriftene har tilpasset og koordinert interne og eksterne ressurser for å mestre en IKT adopsjon. Noen eksempler på dette er:
  - Det er en klar tendens til at de som etablerer en ny nettbutikk etter den første, har utviklet en ferdighet til IKT-adopsjon. Denne prosessen har tidligere minnet om ad hoc problemløsning. De har utviklet en ferdighet til å skape rutiner og handlingsmønstre for å tilnærme seg en IKT-adopsjon, slik at de vet hva de trenger og hva som skal til.
  - Alle respondentene har klart å utvikle en egen fungerende nettbutikk. Det betyr at man har brukt en ferdighet for å koordinere interne og eksterne aktiviteter, for å lykkes med sin IKT-adopsjon.
- Ledelsens ferdighet til strategiske beslutningstakings. Beslutningstaker har tatt valg som har betydning for rekonfigurasjon av ordinære kapabiliteter, påvirket av sine holdninger og meninger om omgivelsene. Eksempler på dette er:
  - Hos respondent 2 var ikke valget av nettbutikk tilfeldig, i motsetning til de andre. Dette er en ferdighet for ekstern søking og vurdering av strategiske alternativer som respondent 2 har brukt.
  - Respondent 2 har en ferdighet til å ta risiko og tilpasse sine ressurser og rutiner deretter. Dette gjenspeiles i at respondent 2 har opprettet en egen avdeling hvor de har rekruttert sju ansatte med spesialisert kompetanse for nettbutikken.

- Utvikling av nye rutiner for salg og markedsføring. Bedriftene har tilpasset rutiner og praksiser for salg og markedsføring for å hente ut synergier mellom nettbutikk og fysisk butikk. To eksempler på dette:
  - Respondent 1 sin rutine på å «dytte» kunden inn i nettbutikken om salget ikke går igjennom i fysisk butikk.
  - Gjennom å utarbeide en rutine for å ta produktbilder med ansatte som modeller, viser respondentene en evne til å omforme interne ressurser. I funnene så vi også at dette var for å skape en synergi mellom fysisk butikk og nettbutikk, fordi de bruker samme personell, og dermed har en gjenkjenningseffekt.
  - Gjennom å bruke data fra nettbutikk og tilbakemelding fra fysisk butikk får respondentene en ferdighet til å rekonfigurere og tilpasse innkjøpet etter trender i markedet.
- Å se behov for ekstern kompetanse og rekonfigurering av kompetanse. Bedriftene evner å se hvilken kompetanse de trenger og dermed hvilken kompetanse de deretter rekrutterer. Et eksempel på dette er:
  - Noen har sett hvilket kompetansebehov de har, hvilket de bruker videre i ressursanskaffelsen. Respondent 2 har ansatt fotografer og grafikere.
- Læringsmekanismer. Bedriftene bruker læringsmekanismene (Zollo & Winter, 2002) for å rekonfigurere og tilpasse ressursene og rutinene sine. Under følger tre eksempler.
  - Gjennom å ha ansatte med erfaring fra fysisk butikk skaper man kunnskapsartikulering. Dette er en evne til å rekonfigurere og tilpasse nettbutikken etter fysisk butikk. De har altså en ferdighet til å skape kunnskapsintegring mellom fysisk butikk og nettbutikk.
  - Respondent 3 og 5 bruker erfaringsakkumulering som læringsmekanisme. Det er en ferdighet til å rekonfigurere ressurser og rutiner gjennom taus kunnskap.
  - Respondent 1, 2 og 4 bruker kunnskapsartikulering som læringsmekanisme. Dette er en ferdighet til å rekonfigurere ressurser og rutiner gjennom drøfting og dialog internt.

Vil nå gå videre til forskningsspørsmålet. Forskningsspørsmålet til oppgaven er følgende:

*«Hva kjennetegner de som lykkes og ikke lykkes med utviklingen og driften av nettbutikk?»*

Vil først se hva som kjennetegner de som lykkes, før jeg deretter ser på de som lykkes i middels eller liten grad.

De som lykkes organiserer nettbutikken likt det Stensaker (2018) kaller den tohendige løsninger, med egne avdelinger. Over har vi sett at flere bedrifter har en dynamisk kapabilitet hvor beslutningstaker har tatt valg som har betydning for rekonfigurasjon av ordinære kapabiliteter, påvirket av sine holdninger og meninger om omgivelsene. Begge som lyktes har også en evne å se hvilken kompetanse de trenger og dermed hvilken kompetanse de deretter rekrutterer. Både gjennom å organisere i avdelinger og ved å se kompetansebehov, rekrutterer begge de to som lykkes direkte til nettbutikken. De ansetter også folk med relevant kompetanse for en nettbutikk. Det ligger også en holdning i bunn, om at nettbutikken supplerer og utfyller den fysiske butikken. Denne holdningen gjenspeiles i form av at disse to bedriftene prioriterer å sette av ressurser til nettbutikken, slik som egne ansettelse og egen avdeling. Vi har også sett at respondent 1, 2 og 4 benytter seg av kunnskapsartikulering, gjennom å bruke møter, referater og planer som informasjonskanal og til læring.

Vi ser at de som lykkes i liten grad har noen utfordringer knyttet til rekonfigurasjon av ordinære kapabiliteter. De er i mindre grad organiserte, og de som lykkes i mindre grad mangler også i større grad ordinære kapabiliteter (Protogerou, et al., 2011) i driften av nettbutikken. Det beste eksemplet her er hvor respondent 5 sier at eneste endringen nettbutikken har bidratt til er en kostnad. Selv om man har klare rutiner og roller i fysisk butikk, har de som lykkes i liten grad ingen av disse for drift av nettbutikken. Deres tilnærming minner mer om det som kalles ad hoc problemløsning (Zollo & Winter, 2002) i litteraturen, hvor man har en tilnærming til å ta problemer og utfordringer som de kommer.

Vi har også sett at beslutningstaker kan være et hinder for dynamiske og ordinære kapabiliteter hos disse. De som lykkes i middels eller liten grad har en nettbutikkansvarlig som ofte også har lederansvar i fysisk butikk. I motsetning til de som lykkes, rekrutteres det ofte rett fra den fysiske butikken, ellers brukes personalet fra fysisk butikk i nettbutikkdriften. Man har altså ikke tatt inn over seg det kompetansebehovet som trengs for å drifte en nettbutikk. Dette gjenspeiles gjennom at de har flere kapabilitetsfeil (Zhang, et al., 2018). Som drøftet, har de struktureringskapabilitetsfeil og kapabilitetsintegreringsfeil som hindrer

effektiv drift og utvikling av nettbutikken. En annen kontrast til de som lykkes, er at denne gruppen har en annen holdning til nettbutikken, hvor de er redd for kannibalisering og konkurranse med fysisk butikk. Jeg har definert frykten for kannibalisering hos disse som en kognitiv kapabilitetsfeil. Dette og urealistiske forventninger fører til det vi i drøftingen kaller en dårlig sirkel, hvor man ender med å investere for lite ressurser i nettbutikken.

Til slutt ser vi også at de som lykkes i middels og liten grad sliter mer med organisering av de deltidsansatte, da de er organisert under samme avdeling. De deltidsansatte klarer ikke alltid å holde tritt med ordinære kapabiliteter i bedriften. Dette krever ressurser hos ledelsen å følge opp og bidra til opplæring. En konsekvens av dette er at de prioriterer å følge opp deltidsansatte, som står i butikken, framfor å prioritere å arbeide med nettbutikken – hvor man ikke ser noen umiddelbar effekt av innsats.

## Implikasjoner med oppgaven

Dette kapittelet vil se på teoretiske og praktiske implikasjoner ved resultatet fra oppgaven.

### Teoretiske implikasjoner

Denne oppgaven tok sikte på å utvide forståelsen for dynamiske kapabiliteter i sammenheng med små og mellomstore bedrifter som satser på nettbutikk. I definisjonen har man bygget på Zahra et al. (2006) sin definisjon, blant annet gjennom et ønske for å vektlegge viktigheten av læring og beslutningstaker(e) sin rolle. Gjennom å bruke Zollo og Winter (2002) sine læringsmekanismer, håper oppgaven å ha vist hvordan SMB i denne konteksten bedriver læring. Av teoretisk interesse er funnene om læring gjennom møter, referater og planer og kombinasjonen av statistikk og tilbakemeldinger for læring ved innkjøpet. Dette viser blant annet at respondentene bedriver læring, selv om de ikke eksplisitt kaller det læring når de blir spurt. Dette viser at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom hva ledere definerer som læring og hva teorien definerer som læring. Disse to områdene kan med fordel undersøkes ytterligere.

I sammenhengen mellom dynamiske kapabiliteter og SMB med fysisk butikk og nettbutikk, er funnet om forskjell i holdning til nettbutikken hos de som lykkes og ikke interessant.

Ytterligere forskning kan her gjøres på hvor viktig beslutningstaker(e) sin holdning i SMB er for om en endring gjennomføres. Denne oppgaven antyder at den spiller en vesentlig rolle.

### Praktiske implikasjoner

I denne oppgaven burde man dermed se hva de som lykkes gjør, og vurdere om dette er overførbart. Spesielt det å anskaffe seg riktig kompetanse og fylle egne mangler er viktig. Bedriftene bør også se på nettbutikken som et supplement til fysisk butikk, og ikke være redde for kannibalisering. Jeg har også vist at det er viktig å skape rutiner og roller for nettbutikken – ordinære kapabiliteter – som vil gjøre driften lettere og mer strukturert. Det å organisere nettbutikken i en egen avdeling gir den også større handlingsrom og autonomi til å utvikle seg. Samtidig har det vist seg at å ha noen med erfaring fra fysisk butikk bidrar til å skape kunnskapsintegrering mellom fysisk butikk og nettbutikk, for å ta mer effektive valg. Samtidig er det viktig å ikke krysse roller mellom fysisk butikk og nettbutikk for mye.



## Videre forskning

Det finnes flere forslag til videre forskning på dette emne. Først av alt er denne studien begrenset i at den er en kvalitativ studie innenfor et begrenset område – Midtbyen i Trondheim. Et forslag til videre forskning er å gjøre en større kvantitativ studie på med bakgrunn i denne oppgavens funn og dynamiske kapabiliteter, for å se oppgaven har relevans utenfor utvalget. En alternativ tilnærming kan være å se på fenomenet dynamiske kapabiliteter og etablering av nettbutikk gjennom å benytte seg av metodetriangulering.

Underveis i datainnsamlingen ble det klart at det er en forskjell mellom de som driver rene nettbutikker og de som driver fysisk butikk ved siden av. Som i empirien nevnes det blant annet en annen kostnadsstruktur. Det kan tenkes at rene nettbutikker organiseres annerledes og benytter seg av andre dynamiske kapabiliteter. I så måte ville det være interessant å undersøke forskjellen mellom rene nettbutikker og «hybrid-nettbutikker», som også har en fysisk butikk. Et sentralt spørsmål vil være om en eksisterende bedrift, som starter nettbutikk, organiserer seg annerledes enn en som starter som en ren nettbutikk.

Et annet interessant funn i datainnsamlingen som ble synliggjort, var problemer knyttet til deltidsansatte, spesielt studenter, i bedrifter. Spesielt relevant er dette for fysiske butikker. Disse krever store ressurser av ledelsen å organisere og oppdatere disse ansatte, og det er vanskeligere å bedrive læring med disse, som det ble drøftet i diskusjonen. En studie av utfordringer og fordeler med deltidsansatte ville derfor kunne være interessant både av praktiske og teoretiske formål.

## Referanser

- Audretsch, D. B., 2001. Research issues related to structure, competition, and performance of small technology-based firms. *Small Business Economics*, pp. 37-51.
- Autio, E., Sapienza, H. J. & Almeida, J., 2000. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, pp. 909-924.
- Berglihn, H., 2019a. Kundenes krav vesentlig skjerpet. *Dagens Næringsliv*, 28 Februar, p. 5.
- Berglihn, H., 2019b. Tror butikkdød skyldes "elendig service". *Dagens Næringsliv*, 28 Februar, pp. 4-5.
- Bijker, W. E., Hughes, T. P. & Pinch, T. J., 1987. *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge: MIT Press.
- Bævre, A. I., 2018. Enda en butikk legger ned i Midtbyen. *Adressaavisen*, 11 September.
- Bævre, A. I. & Jensen, H. H., 2018. Beklager, stengt. *Adressaavisen*, 8 September.
- Chibelushi, C. & Costello, C., 2009. Challenges facing W. Midlands ICT-oriented SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, pp. 210-239.
- Collis, D. J., 1994. How valuable are organizational capabilities.
- Det Norske Akademis Ordbok, 2019a. *NAOB - Akkumulering*. [Online] Available at: <https://www.naob.no/ordbok/akkumulere> [Accessed 5 Mai 2019].
- Det Norske Akademis Ordbok, 2019b. *NAOB - Artikulering*. [Online] Available at: <https://www.naob.no/ordbok/artikulere> [Accessed 5 Mai 2019].
- Det Norske Akademis Ordbok, 2019c. *NAOB - Disrupsjon*. [Online] Available at: <https://www.naob.no/ordbok/disrupsjon> [Accessed 6 Mai 2019].
- Det Norske Akademis Ordbok, 2019d. *NAOB - Kodifisere*. [Online] Available at: <https://www.naob.no/ordbok/kodifisere> [Accessed 5 Mai 2019].
- Det Norske Akademis Ordbok, 2019e. *NAOB - Ressurs*. [Online] Available at: <https://www.naob.no/ordbok/ressurs> [Accessed 5 Mai 2019].
- Det Norske Akademis Ordbok, 2019f. *NAOK - Kapabilitet*. [Online] Available at: <https://www.naob.no/ordbok/kapabilitet> [Accessed 5 Mai 2019].
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Peteraf, M. A., 2009. Dynamic capabilities: Current debates and future directions.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A., 2000. Dynamic capabilities: What are they. *Strategic Management Journal*, Oktober, pp. 1105-1121.

- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T., 2015. *Ledelse i små og mellomstore bedrifter*. 1. ed. Trondheim: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Eze, S. C. & Chinedu-Eze, V. C., 2018. Examining information and communication technology (ICT) adoption in SMEs: A dynamic capabilities approach. *Jurnal of Enterprise Information Management*, pp. 338-356.
- Finstad, Ø., 2019. Hard pakkekamp om netthandlerne. *Dagens Næringsliv*, 27 Mars, pp. 16-17.
- Gavetti, G. & Levinthal, D., 2000. Looking forward and backward: Cognitive and experimental search. *Administrative Science Quarterly*, pp. 113-137.
- Godden, D. R. & Baddeley, A. D., 1975. Context-dependent memory in two natural environments; on land and underwater. *British Journal of Psychology*, pp. 325-331.
- Goodman, S. J., 1982. *How to manage a turnaround : a senior manager's blueprint for turning an ailing business into a winner*. 1. ed. New York: Free Press.
- Hanssen, T., 2019. Vareleveranser i Midtbyen tar mer enn dobbelt så lang tid som tidligere. *Adressaavisen*, 22 Februar.
- Haugen, T. K., 2018. *Ehandel.com: Nytt konsept på Sandvika Storsenter - pakkeutlevering og prøverom i ett*. [Online]  
Available at: <https://no.ehandel.com/artikler/nytt-konsept-pa-sandvika-storsenter-pakkeutlevering-og-proverom-i-ett/451847>  
[Accessed 18 Mars 2019].
- Helfat, C. E. et al., 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding strategic change in organizations*. 1. ed. London: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A., 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, pp. 997-1010.
- Holter, H., 1997. *Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning*. 1. ed. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hopland, S., 2018. Stor butikkdød-oversikt: Her har hver femte butikk forsvunnet. *E24.no*, 25 September.
- Husserl, E., 1962. *Ideas: General introduction to pure phenomenology*. New York: Collier.
- Jacobsen, D. I., 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. ed. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Katona, G., 1951. *Psychological Analysis of Economic Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Krog, G. v., Ichijo, K. & Nonaka, I., 2007. *Slik skapes kunnskap*. 3. ed. Oslo: Damm.
- Leonard-Barton, D., 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, pp. 111-125.
- Lewis, J., 2009. Redefining Qualitative Methods: Believability in the Fifth Moment. *International Journal of Qualitative Methods*, pp. 1-14.
- Madsen, E. L., 2007. *Utviklingen av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter*. Bodø: Handelshøyskolen i Bodø.

- Madsen, E. L., 2009. Dynamiske kapabiliteter. *Magma*, Utg. 3.
- Newell, S., Robbertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J., 2009. *Managing Knowledge Work and Innovation*. 2. ed. London: Palgrave Macmillan.
- Nordbotten, S. E., 2019. Hva vil vi egentlig med Midtbyen?. *Adressaavisen*, 2 Februar.
- Næringslivets Hovedorganisasjon, 2019. *NHO - Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. [Online]  
Available at: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>  
[Accessed 8 Mai 2019].
- Orlikowski, W. J., 2000. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, pp. 404-428.
- Penrose, E., 1959. *The Theory of the Growth of Firm*. 1. ed. Oxford: Oxford University Press.
- Penrose, E., 1995. *The Theory of The Growth of the Firm*. 3. ed. Oxford: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. & Barney, J. B., 2003. Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, pp. 309-324.
- Porter, M. E., 1980. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G., 1990. The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, pp. 79-91.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y. & Lioukas, S., 2011. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance.
- Rantapuska, T. & Ihanainen, O., 2008. Knowledge use in ICT investment decision making of SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, pp. 585-596.
- Repstad, P., 1993. *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saldaña, J., 2013. *The Coding Manual of Qualitative Researchers*. 2. ed. Los Angeles: Sage.
- Schütz, A., 1970. *On Phenomenology and Social Relations: Selected Writings*. Chicago: University of Chicago Press.
- Senge, P. M., 1992. *The Fifth Discipline: The Art and Practive of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Shapiro, C., 1989. The theory of business strategy. *The Rand journal of economics*, Spring, pp. 125-137.
- Sounders, M., Lewis, .. & Thornhill, A., 2012. *Research methods for business students*. 6 ed. Harlow: Pearson.
- Stensaker, I., 2018. Radikal endring og innovasjon: Et nytt blikk på den tohendige løsningen. *Magma*, Utg. 7, pp. 38-48.

- Teece, D. J., 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 20 Juni, pp. 1319-1350.
- Teece, D. J., 2009. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J., Gary, P. & Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management.
- Tjora, A., 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. ed. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A., 1996. The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, Utg. 38 (4), pp. 8-30.
- Wanger, E. & Newell, S., 2007. Exploring the importance of participation in the post-implementation period of an Enterprise System Project: A neglected area.. *Journal of the Association of Information System*, p. 32.
- Weick, K. E., 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Wenger, E., 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Winter, S. G., 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, pp. 991-995.
- Wohlgemuth, V. & Wenzel, M., 2015. Dynamic capabilities and routinization. *Journal of Business Research*, 17 Oktober, pp. 1944-1948.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P., 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda.
- Zhang, H., Amankwah-Amoah, J. & Beaverstock, J., 2018. Toward a construct of dynamic capabilities malfunction: Insights from failed Chinese entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 23 Juni, pp. 1-15.
- Zollo, M. & Winter, S. G., 2002. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, May-Jun, pp. 339-351.
- Østby, H. & Østby, Y., 2016. *Å dykke etter sjøhester - En bok om hukommelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.

## Vedlegg

### Intervjuguide

#### Intervjuguide Masteroppgave

Husk i innled med informasjon om oppgaven, samtykke, anonymitet, hva data vil brukes til og takk respondenten for å ha satt av tid.

«Hvilke dynamiske kapabiliteter brukes til å utvikle nettbutikk i SMB i Midtbyen?»

#### **Innledning:**

Hvor lenge har dere hatt nettbutikk?

Hvordan fungerer det i praksis? (mellom nettbutikk og fysisk butikk – hva er felles og hva er adskilt?)

Har bedriften mye erfaring med endring fra tidligere?

Hvordan er markedet/omgivelsene bedriften opererer i? (*dynamisk/stabil?*)

#### **Hoveddel:**

Hva var bakgrunnen for valg av å etablere nettbutikk? (Utdyp om prosessen)

- Hvor aktivt jobber bedriften med å samle markedsinformasjon/oppfatte omgivelsene?
- Hvordan oppfattet man omgivelsene og markedet for nettbutikk?
- Hvilke tegn så man og vurderinger tok man?
  - Teece 2007: 1) Oppfatte muligheter og trusler, 2) ta muligheter og 3) opprettholde konkurransefortrinn gjennom rekonfigurering.
- Hva gjorde man når man bestemte seg for å ta valget: Hvordan gikk man frem?

Hvilke mål har man med nettbutikken? (Profitt/omsetning/differensiering/nye markeder/tjenesteinnovasjon/effektivisering/omstrukturering?)

- Hvor konkretiserte/konkrete var disse målene?

Var det å starte en nettbutikk en naturlig forlengelse av tidligere drift med tanke på bedriftens egenskaper? Var man tidlig eller sent ute i forhold til konkurrentene? (*Proaktiv/reaktiv*)

Implementering: Ble beslutningen tatt på ett tidspunkt eller over flere faser?

- Hadde man overordnede mål eller kollektiv enighet på alle punkter?
- Hvordan var involveringen tidlig kontra senere i prosessen (Hypotese: Mer konstruktiv senere? (Newell et al.))

Hvilke forventinger gikk man inn i prosessen med?

- Forventninger knyttet til reaksjon og handlingsevne i egen organisasjon.
- Forventninger knyttet til hvordan nettsiden og driften av nettbutikk skulle bli.
- Forventninger knyttet til salg og inntekt.

Har man opplevd mye motstand mot endring i denne prosessen?

- Hvordan? Og hvordan håndterte man det? Hvordan påvirket det prosessen?
- Hvor åpen er bedriften for å «prøve nye ting»?

Hvor mye forarbeid gjorde man før man startet prosjektet? (Kartlegging av interne ressurser, behov, praktiske behov knyttet til å lage og drifte en nettside og slik)

- Hadde man kommet langt i tankerekka før man startet arbeidet?

Satte man av klare roller og ansvar i starten av prosjektet eller underveis?

- Ble nettbutikken skilt fra den fysiske butikken og daglige driften, eller ble de to kombinert underveis? (*Separat enhet → Stensaker*)
- Var man bevisste på hvilke kompetanser man hadde i bedriften og hvordan de kunne brukes fra starten? (Eks. kjernekompetanse og hvordan det kunne brukes positivt mot nettbutikk)
- Hadde man noen med erfaring fra netthandel fra før i bedriften?
- Hvor mange var involvert i prosjektet? (Og når ble de involvert?)
- Hvordan var forskjellige folk/avdelinger involvert i prosjektet?
- Benyttet man seg av ekstern hjelp til å starte nettbutikk? Ansatte man nye folk for nettbutikken? Hvordan var samarbeidet med ekstern hjelp? Hvordan funket det mot interne ressurser i bedriften?

Har dere ledergruppe som jobber med nettbutikken?

Har bedriften mange fastsatte rutiner eller måter å gjøre ting på som går igjen i det daglige? (*Rutinalisering*)

- Er det noen av disse som har vært uforandret lenge? Og er det noen som har vært i utvikling de siste årene? (*zero-level eller høyere ordens - DK*)
- De som er nye/i utvikling: bygger de videre på tidligere rutiner? (*Ambrosini et al (2009), tre nivå av OK og DK*)
- Hvordan løser man uforutsette/nye utfordringer i bedriften? Finnes det noen vanlige framgangsmåter? (*ad-hoc vs. DK*)
- Hvordan løste man problemer underveis i prosessen? (*Ad-hoc/DK*)
- Hvordan løser man problemer underveis nå? (*Ad-hoc/DK*)

Har man utviklet nye ferdigheter eller kunnskaper som man nå bruker, som man ikke hadde før – knyttet til nettbutikken?

- Hvordan har man løst det å teknisk drifte en nettbutikk, eksempelvis?
- Finnes det eksempler på måter å gjøre ting på som dere har måtte endre for å ha nettbutikk? Hvordan kom man fram til ny praksis? (*Ordinære kapabiliteter*)
- Har man vært bevisste i måten man har sett etter nye løsninger/praksiser på (*dynamiske kapabiliteter*)
- Hvem bestemmer når og hvordan man skal endre en måte å gjøre ting på?
- Hvordan oppdager man at en måte å gjøre ting på ikke holder mål lengre?

Har man hatt et bevisst forhold til læring under utviklingen av nettbutikk? Evt. hvordan? (*Zollo & Winter, 2002*)

- *Samlet/samling av erfaringer?*
- *Gi uttrykk for kunnskap man lærer?*
- *Kodifisering for videre bruk i bedriften?*
- Hvordan klarte man å utvikle og bruke nye kunnskaper til å skape verdi for bedriften?
- Lærte man noe nytt om bedriften/ansatte underveis i prosjektet som viste seg å være nyttig eller utfordrende?
- Hvor selvlært er man i bedriften? (*Teece 1997: build capabilities*).
- Hvor flink er man til å ta i bruk ny lærdom og reflektere over det? (*Teece 1997*).
- Når var sist dere gjorde en større endring? (Både generelt og på nettside)

Hvor langsiktig har man bundet opp ressurser i forbindelse med nettbutikken? Eksempel investeringer, ansettelse, varekjøp eller roller/ansvar, osv.

- Har man vært tro/konsekvent i slike prioriteringer?

Hvor involvert har lederne i bedriften vært i prosjektet? Og hvem (daglig leder, prosjektleder, etc.)?

- Hvordan var disse involvert?

### **Avslutning:**

Føler man at man har lyktes med integreringen av nettbutikk? (Se i sammenheng med mål)

- Hva har man lyktes og ikke lyktes med?
- Gikk ting som planlagt underveis?

Konkurrerer dere med andre bedrifter kun på produkter/tjenester? (*Collis, 1994*)



Noen spørsmål om oppgaven/videre framdrift?

Ønskes transkribert intervju for gjennomsyn?

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### ***”Dynamiske kapabiliteter i SMB som etablerer nettbutikk”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvilke dynamiske kapabiliteter bedrifter som lykkes med å etablere nettbutikk bruker, mot de som ikke lykkes. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å se hvilke dynamiske kapabiliteter som brukes hos SMB som lykkes med utvikling av nettbutikk og de som ikke lykkes. Undersøkelsen vil i utgangspunktet ta for seg et utvalg på 10-20 bedrifter (eller metning).

Problemstilling: Hvilke dynamiske kapabiliteter brukes/anvendes/eksisterer hos SMB som har lyktes og ikke lyktes med utvikling av nettbutikk?

Prosjektet er en masteroppgave ved Handelshøyskolen NTNU – økonomi og administrasjon.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

I innledende fase er det samarbeidet med VinnVinn Reklame AS gjennom anbefalinger for utvalg og pilotintervju for dypere forståelse før de personlige intervjuene med utvalget. Det er ikke noe formelt samarbeid mellom studenten og VinnVinn Reklame AS..

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du har fått spørsmål om å delta fordi du har i nyere tid etablert nettbutikk, utover vanlig virksomhet. Du er spurt etter en gjennomgang av potensielle bedrifter i sentrum, søk på nett og forvalt.no, samt studentens egen kunnskap om aktuelle bedrifter.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et personlig intervju. Det vil ta deg ca. 45-60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om din organisasjon, dens ressurser og kapabiliteter, spesielt knyttet mot etableringen og utviklingen av en nettbutikk.. Intervjuet vil bli tatt opp med telefon, og transkribert av studenten. Dette bil kun brukes til å transkribere empiri og mulighet til å sjekke informasjonen fra intervju. Opptakene vil bli slettet når prosjektet er ferdig. Det vil også bli tatt notater fra intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun studenten vil ha tilgang til lydopptak og transkribert intervju i sin helhet. Deler av data fra intervjuet kan bli brukt – anonymisert – sammen med veileder ved tolkning og drøfting av data.
- Data vil kun lagres på studentens datamaskin, med eget passord, til prosjektet er ferdig – deretter slettet. Det vil ikke brukes navn i transkriberte intervju.

Dersom ønskelig, kan transkribert intervju sendes etter intervjuet for gjennomgang og godkjenning.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes ved utgangen av Mai 2019. Transkriberte intervju og lydopptak vil da slettes.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller 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 Handelshøyskolen 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:

- Eirik Hofstad Klette (eirikhkl@stud.ntnu.no) ved NTNU Handelshøyskolen eller veileder Jon Martin Denstali ([jon.m.denstadli@ntnu.no](mailto:jon.m.denstadli@ntnu.no)) ved NTNU Handelshøyskolen.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, Personvernombud NTNU (thomas.helgesen@ntnu.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

*Eventuelt student*

(Forsker/veileder)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Dynamiske kapabiliteter i SMB som etablerer nettbutikk, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *personlig intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.mai 2019

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

