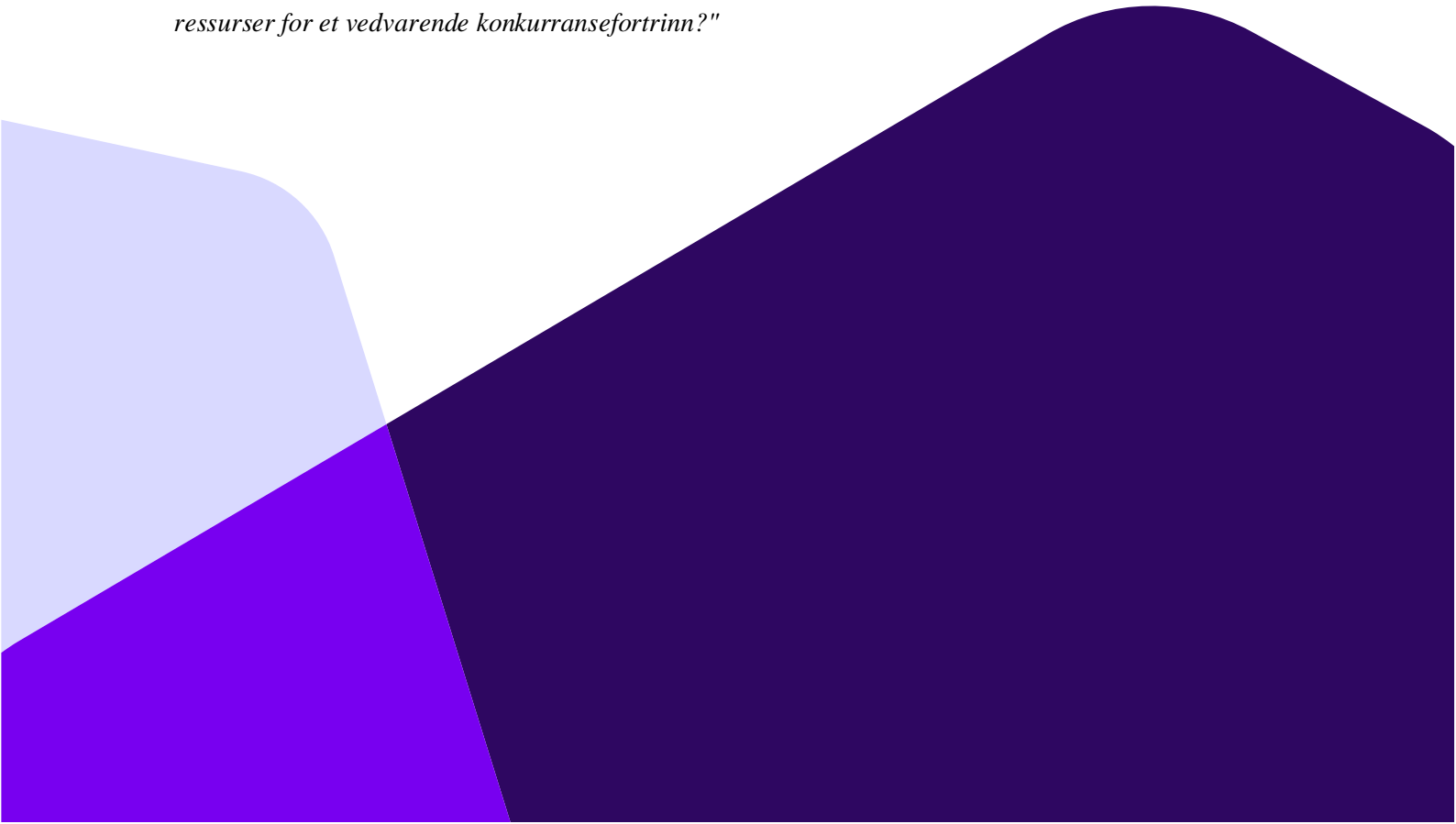


Roomina Darabi og Therese Djupedal

Dynamiske kapabiliteter i maritime små og mellomstore bedrifter

“Hvordan håndteres dynamiske kapabiliteter i de maritime bedriftene gjennom bruk av spesifikke ressurser for et vedvarende konkurransefortrinn?”



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Postboks 4
3199 Borre
<http://www.usn.no>

© 2024 Roomina Darabi & Therese Djupedal

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Dynamiske kapabiliteter er evnen en bedrift har til å utnytte de eksisterende ressursene som er tilgjengelig både eksternt og internt (Eisenhardt & Martin, 2000). Viktig med disse kapabilitetene er at bedrifter kan bruke de uten å ta i bruk ekstra kapital. En SMB blir ofte kjennetegnet som bedrifter med ressurser og lite tilgjengelig finansiell kapital, der man må utnytte disse på en best mulig måte for å overleve på markedet (Madsen, 2007). Denne avhandlingen setter søkelys på hvordan ressursene nettverk, erfaringer og endringer i dynamiske kapabiliteter i SMB henger sammen, med å studere den maritime industrien. Problemstillingen er som følger:

“Hvordan håndteres dynamiske kapabiliteter i de maritime bedriftene gjennom bruk av spesifikke ressurser for et vedvarende konkurransefortrinn?”

Hovedfunn er at SMB i maritime industri utmerker seg godt ved å ta i bruk dynamiske kapabiliteters ressurser nettverk, erfaringer og endringer. Når det kommer til nettverk viste bedriftene seg at de ansatte har en stor betydning, samt at leverandører og kunder er viktig når det kommer til å bygge tillit. Grad av variasjon viste seg i størst grad hvordan de tre bedriftene benytter seg av nettverk, da Alfa og Gamma fokuserte mer på internt fremfor Beta som hadde størst nytte av eksternt. Videre kom det frem at kunnskapsutvikling er sentralt da dette hang sammen med erfaringer de ansatte har tilegnet seg. Bedriftene viste seg også å være endringsvillige ved å ha evne til å endre seg. Alle disse funnene viser hvordan dynamiske kapabiliteter blir håndtert, noe som bidrar til et vedvarende konkurransefortrinn i disse bedriftene.

Den metodiske tilnærmingen av denne avhandlingen er en kvalitativ metode med fokus på en abduktiv tilnærming. Avhandlingen baserer seg på en komparativ casestudie med dybdeintervju av tre SMB innen maritime industri, der det ble kjent hva de opplevde og hvordan de arbeider rundt dynamiske kapabiliteter. Videre bidro abduktiv tilnærmingen til å gå mellom teori og funn for å se på hvordan ressurser henger sammen.

Abstract

Dynamic capabilities are the ability a company has to utilize the existing resources that are available both externally and internally (Eisenhardt & Martin, 2000). The importance about these capabilities is that companies can use them without using additional capital. An SME is often characterized as a company with resources and little available financial capital, which must be utilized in the best possible way to survive on the market (Madsen, 2007). This thesis puts the spotlight on how resources networks, experiences, and changes in dynamic capabilities in SMEs are connected, with studying the maritime industry. The research question is as follows:

“How are dynamic capabilities handled in the maritime companies through the use of specific resources for a sustained competitive advantage?”

The main finding is that SMEs in the maritime industry present themselves by making use of dynamic capabilities’ resources, networks, experiences, and changes. When it comes to networks, the companies proved that the employees are of great importance and that suppliers and customers are important when it is about building trust. The degree of variation largely demonstrated how the three companies utilize networks, as Alfa and Gamma focused more on internal rather than Beta, which benefited most from external. Furthermore, it emerged that knowledge development is central as this was linked to the experiences the employees have acquired. The companies also proved to be willing to change by having the ability to change. All these findings show how dynamic capabilities are handled, which contributes to a sustained competitive advantage in these companies.

The methodological approach of this thesis is a qualitative method with a focus on an abductive approach. The thesis is based on a comparative case study with an in-depth interview with three SMEs within the maritime industry, revealing their experiences and approaches to managing dynamic capabilities. Furthermore, the abductive approach facilitated the navigation between theory and findings to examine how resources are connected.

Forord

Dette er den avsluttende avhandling på studiet vårt ved Universitetet i Sørøst-Norge for vår mastergrad innen økonomi og ledelse med spesialisering i strategi og ledelse. Etter fem krevende år på studiet sitter vi igjen med masse ny kunnskap og erfaringer som blir tatt med videre.

Oppgaveprosessen til denne masteravhandlingen har vært krevende og lang, men vi har jobbet hardt og legger igjen lange dager med skriving og diskusjoner. Vi har erfart mye om oss selv og hvordan vi reflekterer over hverandres synspunkter, og har løftet hverandre i de krevende tidene. Videre vil vi ta med oss et godt samarbeid og vennskap, samt en økt kunnskap, nye interesseområder og en takknemlighet for hva vi har oppnådd sammen.

Inspirasjon for vår problemstilling og tema kom fra første studieår på masteren der vi fanget interesse for temaet dynamiske kapabiliteter. Videre har dynamiske kapabiliteter vist seg å være aktuelt i samfunnet, videre med små og mellomstore bedrifter og sammenheng mellom bruk av ressurser.

Takk til veileder, Therese Dille, for gode tilbakemeldinger og hjelp underveis i utviklingen av avhandlingen. Videre ønsker vi å takke representantene som stilte opp til intervju om bedriftene sine. Samt takker vi venner og familie som har vært en støtte.

Hønefoss, mai 2024

Roomina Darabi

Therese Djupedal

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Abstract	4
Forord	5
1 Innledning	8
1.1. Introduksjon til tema og problemstilling	8
1.2. Små og mellomstore bedrifter	9
1.3. Introduksjon til bidragsbedriftene i maritime industrien	12
1.4. Oppgavens oppbygging	14
2 Teori	15
2.1. Hvordan ressursbasert teori ble til dynamiske kapabiliteter	15
2.1.1. Dynamiske kapabiliteter	16
2.1.2. Konkurransefortrinn	19
2.2. Oppsummering	25
3 Metodekapittel	27
3.1. Vitenskapsfilosofisk ståsted	27
3.2. Forskningsstrategi	28
3.2.1. Valg av metode	28
3.2.2. Valg av strategi	29
3.2.3. Valg av forskningsdesign	29
3.3. Setting og utvalg	30
3.4. Datainnsamling	31
3.5. Analyseteknikk	32

3.6. Ivaretagelse av kvalitet på forskningen	34
3.7. Etikk	35
4 Resultat og diskusjon	37
<hr/>	
4.1. Kunnskapsutvikling	37
4.1.1. Alfa	37
4.1.2. Beta	40
4.1.3. Gamma	44
4.1.4. Oppsummering	46
4.2. Drøfting av teori med funn	47
4.2.1. Kunnskapsutvikling	47
5 Implikasjoner	52
<hr/>	
5.1. Praktisk	52
5.2. Teoretisk	52
5.3. Begrensninger i avhandlingen	52
5.4. Videre forskning	53
6 Konklusjon	54
<hr/>	
7 Referanseliste	56
<hr/>	
8 Oversikt over tabeller og figurer	58
<hr/>	

1 Innledning

1.1. Introduksjon til tema og problemstilling

Den maritime sektoren har økt betydelig i verdiskapning de siste tre årene og antall ansatte har samtidig økt, videre har sysselsettingen kommet tilbake til nivået som var før koronapandemien (Maritimt forum, 2024). Imidlertid bidrar den globale utviklingen til en økt usikkerhet, noe som virker inn for at denne sektoren må opprettholde sin konkurransedyktighet og sikre seg en viss grad av forutsigbarhet (Maritimt forum, 2024). En økt ordreinnfang i 2023 bidro med flere oppdrag på skipsverft, samt en økning i verdiskapning for 2024. Dette har vist seg å være positivt for også innovasjonsområdet, og en grønn teknologi (Maritimt forum, 2024).

Den maritime sektoren blir definert på mange ulike måter. En bred definisjon er at bedriftene innen sektoren driver med blant annet produksjon, forsyning og vedlikehold av fartøyer eller komponenter som tilhører dette rundt havet, samt at man driver virksomhet ved å holde styr på det som følger med rederier, verft og marine oppgaver (Acheampong et al., 2023, s. 3). Den maritime sektoren tar for seg oppgaver som ikke vannbaserte bedrifter gjør og har vært veldig effektive ved å skape historie på transport på vann (s. 3). Videre blir maritime sett på som en svært innovativ sektor og opererer i store internasjonale områder (s. 3).

Maritim sektor, spesielt den maritime industri, har som mål å fokusere på teknologi på havbunn, samt utvikling av bærekraftige løsninger for å oppnå et nullutslipp innen maritime transporter (ITA, 2024).

Det finnes ulike små og mellomstore bedrifter (SMB) innen maritim industri, der SMB er opptatt av å gi resultater, samt at de har færre ressurser tilgjengelig (Quansah et al., 2022, s. 1309). En svakhet når det gjelder SMB er at de har for lite finansiell kapital som spiller en viktig rolle å skaffe seg for å utnytte ressurser mer (Bass & Ernst-Siebert, 2007, s. 31). Viktig

for overlevelse vil da være å bruke de ressursene som de har tilgjengelig uten å bruke for mye finansiell kapital (Madsen, 2007, s. 26).

Det vil derfor være nyttig å se på dynamiske kapabiliteter som handler om hvordan bedrifter benytter seg av ressursene de har tilgjengelig blir brukt på en effektiv måte. Dynamiske kapabiliteter er ifølge Augier og Teece noe som *“relate to the firm's ability to sense, seize, and transform to generate and exploit internal and external firm-specific competences”* (Augier & Teece, 2009, s. 412). På grunn av at den hyppige utviklingen i global vekst, er det nødvendig for maritim industri å følge med.

Med dette som bakgrunn og fokus, ser denne masteravhandlingen på hvordan maritime SMB benytter dynamiske kapabiliteters ressurser for et vedvarende konkurransefortrinn, samt opprettholde dette.

Vår problemstilling er som følger:

“Hvordan håndteres dynamiske kapabiliteter i de maritime bedriftene gjennom bruk av spesifikke ressurser for et vedvarende konkurransefortrinn?”

Med spesifikke ressurser menes det i denne avhandlingen med nettverk, erfaringer og endringer, da denne avhandlingen fokuserer på en abduktiv tilnærming og ressursene ble mer tydelig når teori og funn ble gjennomgått. Videre vil det bli drøftet innimellom om andre ressurser som ikke blir fremhevet på linje med de spesifikke, derav tillit, fleksibilitet og strategisk ledelse.

1.2. Små og mellomstore bedrifter

I Norges næringsliv er små og mellomstore bedrifter (SMB) sentrale og utgjør en stor andel av foretakene i landet. Foretakene er spredt rundt i Norge, og står for nesten halvparten av verdiskapningen (NHO, 2024). En SMB blir ofte omtalt med at de har under 100 ansatte, men ifølge SSB er det under 249 (NHO, 2024; SSB, 2024). Antall virksomheter i Norge i 2024 er

656 410, der kun 953 er over 249 ansatte (SSB, 2024). Det viser at SMB i Norge settes høyt og flere har denne type bedrift.

Tabell 1.1: Virksomheter etter antall ansatte i 2024

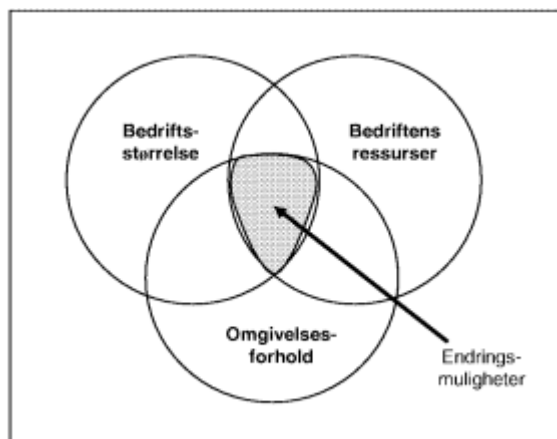
	Antall virksomheter	Prosent %
Alle størrelsesgrupper	656 410	100,0
Ingen ansatte	447 938	68,2
1-4 ansatte	103 429	15,8
5-9 ansatte	40 977	6,2
10-19 ansatte	31 063	4,7
20-49 ansatte	22 052	3,4
50-99 ansatte	6 923	1,1
100-249 ansatte	3 075	0,5
250 ansatte og over	953	0,1

Tabellutsnitt fra *Virksomheter* [Tabell om SMB], av SSB, oppdatert 08. februar 2024 (<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/virksomheter>)

SMB blir sett på som firmaets evne til å tilpasse seg miljøer slik at de forbedrer effektivitet og effektivitet gjennom å ta strategiske beslutninger (Quansah et al., 2022). På grunn av størrelsen til SMB er de mer opptatt av resultater og har mindre tilgjengelige ressurser, fremfor store bedrifter. Derfor er det viktig at ledelsen i SMB tar strategiske beslutninger som å forutse, utfordre, bestemme, tilpasse og lære seg markedet de er i (Quansah et al., 2022, s. 1309).

Tre hovedtema som blir trukket frem av Madsen (2007, s. 24) når man sammenligner SMB mot store bedrifter når det gjelder endringsmuligheter er illustrert i figur 1.1. Med denne figuren menes det at SMB har visse ressurser tilgjengelig og dermed må evne å skaffe seg nok ressurser for å overleve. Videre handler det om bedriftens størrelse som kan ha noe å si for å fremme eller hemme utviklingsmuligheter. Til slutt er det omgivelsenes forhold som går ut på politikk, lover og regler (s.24).

Figur 1.1: Endringsmuligheter i SMB



Fra *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter* [Endringsmuligheter i SMB], av Einar Lier Madsen, 2007, s. 24, Handelshøyskolen i Bodø

(<https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/140364/Madsen.pdf?sequence=5>)

Størrelsen i SMB har noe å si når det gjelder hvilke muligheter og ulemper som kan oppstå. Noen SMB kan oppleve at størrelsen har noe å si når det kommer til å beskytte seg selv mot imitasjon, mens for andre kan det gi fordel ved å ha konkurransefortrinn (Madsen, 2007, s. 24). Det blir drøftet at SMB vil raskt endre seg i markedet og er mer fleksible som fører til overlevelse (s. 25). Denne forklaringen er på grunn av at SMB er mer innovative og driver med innovasjonsarbeid og derfor lettere å endre seg selv og omstille for å være fleksible. Videre forklares det at for store bedrifter har de konkurransefortrinn når det gjelder å ha store kvantum og mer utstyr, noe SMB sjeldent har (s.25). Atferden er en sentral faktor når det kommer til SMB og dens størrelse, for her vil de lykkes mer ved å være en mindre bedrift og endre seg mer etter hvordan markedet er (s. 25).

Videre vil ressursene i SMB spille en rolle for hvordan utviklingsmuligheter det finnes. En mindre bedrift har færre begrensninger når det kommer til markedsmuligheter, ny teknologi og være villig til å ta risiko (Madsen, 2007, s. 25). Denne begrensningen blir sett på som en negativ innvirkning, derfor er det viktig at ledelsen tar tak og bruker de ressurser som er tilgjengelige på en bra måte (s. 25). SMB vil lett bli utsatt dersom de ikke setter av nok tid til å utforske nye markeder og produkter, og at ledelsen ikke er dyktig nok til å kunne styre SMB

på riktig vei (s. 26). Madsen drøfter at det er ledelsen som er en kritisk og direkte påvirkning for at SMB skal kunne lykkes og må da ta riktige beslutninger, fremfor større bedrifter som har flere deltakere med i ledelsen for å ta avgjørelser. En annen ressurs går på den finansielle kapitalen der SMB har mindre kapital og det dermed kan oppstå problemer med å avsette nok til de mer krevende prosjekter (s. 26).

Til slutt påvirker SMB hvordan omgivelsene rundt er. Det finnes lover og regler som er viktige når det gjelder hvordan SMB skal bli tatt imot i markedet, samt at de ikke blir sett ned på på grunn av sin størrelse (Madsen, 2007, s. 26). Det er næringspolitikken som tar for seg dette, som er ulike regler om skatt, arbeidstid, ansettelse og generelt om regelverket (s. 27). Videre er disse reglene laget for å ikke ødelegge for SMB, men hjelpe med entreprenøriell samfunnskultur for å etablere mer og ha et godt arbeidsmiljø.

Størrelse, ressurser og lovverk er noe som bidrar med SMBs konkurransevne og det er ledelsen som har en del i dette (Madsen, 2007, s. 27). Videre vil dynamiske kapabiliteter være med å bidra for å se på og fange opp forholdene i SMB.

1.3. Introduksjon til bidragsbedriftene i maritime industrien

Dette delkapitlet vil ta for seg en introduksjon til bedriftene denne avhandlingen har intervjuet i den maritime industrien. Som det fremkommer av tabell 1.2. er dette en oppsummering til hvem Alfa, Beta og Gamma er. Ifølge nøkkeltall og omsetning på bedriftene utmerker de seg godt på markedet og viser en betydelig vekst. Dette er tre suksessfulle bedrifter innen maritime industrien.

	Alfa	Beta	Gamma
Etablert	2007	1987*	2007*
Antall ansatte	12	75	105
Omsetning 2023	20 682 NOK	211 750 NOK	596 526 NOK
Type SMB	Liten	Liten	Mellomstor
Type aktivitet	Teknologiutvikling til oljeselskaper	Ingeniør og konsulent selskap innen maritime	Ingeniør selskap med leveranse av tekniske løsninger på maritimt nivå
Fremtid	Vekst ambisjoner, ansette mer kompetent	Optimistiske til vekst i markedet, tenke mer langsiktig	Vokse, større investeringer i markedet

*Beta og Gamma er en del av morselskaper. Gamma sitt morselskap ble etablert i 1993.

Tabell 1.2: Oppsummering av bedriftene

Alfa holder på med teknologiutvikling og evaluering til større selskap, mest med oljebransjen. Kjernekompetansen ligger i subsea-utvikling, med også andre prosjekter som offshore-juletrær på havbunn, samt ferskvann og karbonfangst. Siden oppstart i 2007 har Alfa nå blitt 12 ansatte, der de utfører kombinasjoner av å arbeide alene og tegne eller beregne, eller å snakke med kunder, leverandører og praktiske ting. Ut fra bedriftens informasjon om nøkkeltall har vi blitt kjent med at de vokser og har en stabil omsetning for å overleve på markedet.

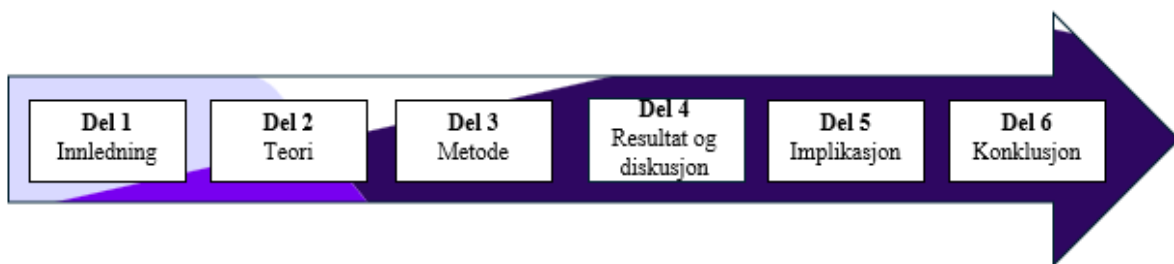
Beta har fokus på teknologi, rådgiving og forretningsstrategi innenfor maritime sektor. Bedriftens arbeidsoppgaver handler i hovedsak om ingeniørtjenester innenfor den maritime sektoren og alt som flyter på havet som blant annet skip, plattformer og vindturbiner. Videre spesialiserer de seg innenfor visse områder med dypere kompetanse. Rollen er å være en rådgiver og en partner, samt å opptre på vegne av andre som en uavhengig part når det gjelder forsikringsaker som foregår på havet. Beta har 75 ansatte, og startet sitt selskap i 1987. Omsetning til bedriften gjenspeiler deres prosjekter over tid, samt at bedriften viser en vekst fra år til år når det kommer til hvor mange store prosjekter de tar imot.

Gamma er en ingeniørbedrift og teknologiselskap som fokuserer på å levere maritime applikasjoner og tekniske løsninger som avfallshåndtering, vannløsning og pyrolyseteknologi med et stort behov for dyktige ingeniører. Videre er Gamma en mellomstor bedrift som består av 105 ansatte som inngår i et større konsern med inntil 300 ansatte. Gamma har holdt seg til

marine siden 1993, men på grunn av en konkurss startet de opp igjen fra 2007. Videre de siste året har de også fokusert på en landbasert retning som har også bidratt til økt omsetning. Tilgangen på årsrapporten i bedriften har vist at de gjør investeringer og holder seg jevnt i markedet ved å ta på seg flere prosjekter og omsetningen øker.

1.4. Oppgavens oppbygging

Denne masteravhandlingen er delt inn i 6 deler. Dette inneværende kapitlet fokuserer på en innledning av tema og problemstilling, videre en forklaring på SMB, samt introduksjon til bidragsbedriftene. Kapittel 2 tar for seg det teoretiske rammeverket innen dynamiske kapabiliteter og deres ressurser nettverk, erfaringer og endringer. Der vil det bli drøftet hva tidligere forskere mener på dette området. Kapittel 3 omhandler metode og hvordan vi har samlet inn data ved å følge en abduktiv tilnærming gjennomgående i avhandlingen, der det også blir fremhevet hvordan informantene ble valgt, funn ble analysert og kvalitet av forskningen. Kapittel 4 fokuserer på resultat og diskusjon av relevante funn og teori der bedriftene blir kronologisk fremstilt, med et felles diskusjonskapittel på slutten. Videre vil kapittel 5 handle om implikasjoner for denne avhandlingen, samt videre forskning. Avslutningsvis vil kapittel 6 inneholde en konklusjon på problemstillingen.



Figur 1.2. Oppgavebygging

2 Teori

Dette kapitlet vil omhandle dynamiske kapabiliteter som har en essensiell rolle for å utvikle og opprettholde et vedvarende konkurransefortrinn ved hjelp av ressursene nettverk, erfaringer og endringer. I tillegg vil det bli drøftet om fleksibilitet og det å ha en strategisk tilnærming til ledelsen, noe som skaper bedriften et område for overlevelse og suksess på markedet. Videre vil ansattes deltakelse på det interne nivå bli forklart med at de bidrar til mer kunnskapsdeling og erfaringer, som fører positivt til bedriften. Det er videre nødvendig for bedriften og ledelsen å være fleksibel og gjøre endringer underveis i det skiftende miljø i møte av utfordringer. Den strategiske ledelsen blir drøftet med for å se på muligheten ved å ta i bruk både eksterne og interne ressurser for å opprettholde et godt konkurransefortrinn.

Vi vil bemerke at deler av litteratursøket er hentet fra forprosjektet der noe har blitt bearbeidet og forbedret, mens noe vil være identisk med forprosjektet som ble levert (Darabi & Djupedal, 2023). Formålet med litteratursøket var å bli bedre kjent innenfor området og se hva som finnes av litteratur, samt formulere en problemstilling. Litteratursøket bidro til et bredt område på temaene som ble valgt ut, og sammenhenger ble koblet sammen med likheter og variasjoner som har tidligere blitt drøftet.

2.1. Hvordan ressursbasert teori ble til dynamiske kapabiliteter

Ressursbasert teori (RBT) handler om hvordan bedrifter utnytter eksisterende ressurser på bedriftsnivå gjennom en prosess som er vanskelig å etterligne av konkurrentene for å oppnå en konkurransefordel (Madsen, 2006). Dette fokuserer videre på hvordan bedrifter iverksetter sine strategier for å øke effektivitet og benytte eksisterende ressurser som en fordel overfor organisasjonen (Madsen, 2006).

En forlengelse av RBT er ressursbasert syn (RBV) som handler om å forstå konkurransefortrinn til ulike bedrifter og hvordan de kan ta nytte av disse for å bli bedre over tid (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1105). Med RBV antas det at bedrifter har ulike ressurser som blir endret over tid basert på hvor verdifull, sjelden, uforlignelig (inimitable) og ikke-erstattbar (VRIN) disse ressursene er for å opprettholde et vedvarende konkurransefortrinn (s.

1105). Ved å ta i bruk og fokusere på VRIN oppnår bedrifter en verdiskapende strategi som er vanskelig å etterligne og gjenskape for andre.

Sammenhengen mellom ressursbasert teori og ressursbasert syn kommer frem av Eisenhardt og Martin (2000) at RBT fokuserer på hvordan bedrifter bearbeider ressurser og kapabiliteter som har effekt på organisasjonens ytelse. Derimot identifiserer RBV verdifulle ressurser (VRIN) som ikke er erstattbare som en fordel for å skape vedvarende konkurransefortrinn (Eisenhardt & Martin, 2000; Madsen, 2006).

Begge disse tilnærmingene inneholder ressurser der dette begrepet er drøftet både av Madsen (2006) og Barney (1991) med kategoriene fysiske ressurser, menneskelige ressurser og organisatoriske ressurser. *Fysiske ressurser* er hvordan bedriften anskaffer seg materialer, teknologien som blir benyttet og utstyr (Barney, 1991, s. 101). *Menneskelige ressurser* går ut på de erfaringene og kunnskapen ansatte og ledelsen i bedriften har, samt relasjoner til andre og dømmekraft (s. 101). I tillegg nevner Madsen (2006) produksjonsledere og ingeniører som menneskelige ressurser. Til slutt handler *organisatoriske ressurser* blant annet om struktur i bedriften, og hvordan bedriften fokuserer og samarbeider med hverandre (Barney, 1991, s. 101).

2.1.1. Dynamiske kapabiliteter

RBT har vært kritisert for å være for statisk med å kun være opptatt av ressurser som forklarer oppnådd konkurransefortrinn (Madsen, 2007, s. 79). Det er altså ingen forklaring på hvordan ressursene forandrer seg og blir nye ressurser, samt hvordan de blir til (s. 79). På grunn av denne statiske måten RBT er ved å kun se på ressursene til bedriftene, kommer dynamiske kapabiliteter inn som et bidrag til å kunne se på endringer av RBT (s. 80).

Videre drøftes det at dynamiske kapabiliteter forklarer hvordan bedrifter har konkurransefortrinn når det foregår raske endringer i markedet, noe som viser begrensninger til både RBT og RBV (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1106). Teece et al. (1997, s. 515) drøfter dynamiske kapabiliteter som et fortrinn for å oppnå nye former for konkurransefortrinn når det gjelder studien om RBT. Definisjonen Teece et al. (1997) har definert er "*the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*" (Teece et al., 1997, s. 516). Dette fører til

konkurransefortrinn, markedsposisjoner og innovasjon (s. 516). Ifølge Eisenhardt og Martin (2000, s. 1105) defineres dynamiske kapabiliteter om å ta strategiske beslutninger, utvikling av tjenester og produkter, i tillegg til å bygge allianser. Disse definisjonene om dynamiske kapabiliteter utfyller hverandre da de inneholder å endre bedrifter som er i endring og utvikle det man har.

Definisjonen til Teece et al. (1997) har blitt videreutviklet og skrevet igjen av Augier og Teece (2009), denne tolkningen og definisjonen gir et mer helhetlig blikk på begrepet, da det blir sagt at dynamiske kapabiliteter “*relate to the firm's ability to sense, seize, and transform to generate and exploit internal and external firm-specific competences*” (Augier & Teece, 2009, s. 412). Som det kommer frem av definisjonen viser den viktigheten dynamiske kapabiliteter har i bedrifter for å lykkes i markedet, samt å opprettholde og forbedre konkurransefortrinn.

På bakgrunn av denne definisjonen vil en forklaring på hva dynamiske kapabiliteter er, ved å bryte ned ordene og gi en mer detaljert forklaring og analyserer betydningen av de. *Dynamisk* blir referert til som å fornye allerede eksisterende kompetanse i et stort skiftende arbeidsmiljø (Teece et al., 1997, s. 515). Dette er fordi miljøet endrer seg mye på grunn av teknologi, miljøet rundt, andre konkurrenter og at man alltid må være i forveien med det som er nytt. *Kapabiliteter/evner* understreker viktigheten med interne og eksterne ferdigheter, ressurser og kompetanse som finnes i bedriften slik at man alltid vil oppnå et godt resultat når markedet endrer seg (s. 515). Videre bidrar kapabilitetene til å kunne utnytte konkurransefortrinn i RBV, og det er ledelsen som er med på hvordan bruken av disse kapabilitetene skal implementeres og benyttes (Madsen, 2007, s. 82). Spesielt i SMB har ledelsen en sentral rolle for bedriftens resultater og dens utvikling fordi de har styring og kontroll over strategi og visjon (s. 82).

Studien til Quansah et al. (2022, s. 1317) får frem at strategisk ledelse er en effektiv måte for bedrifter å oppnå dynamiske kapabiliteter på. Quansah et al. (2022) definerer strategisk ledelse blant annet som at en leder kan se, ha evne til å forutse, tenke strategisk og ha samarbeid med andre slik at man skaper og gjør endringer som vil bidra til en fremtid i organisasjonen.

I tillegg forklares det ved å ta i bruk en strategisk ledelse for organisasjonen, vil et bidrag til overlevelse og suksess også stå sentralt. Denne form for ledelse fokuserer på bruk av både interne og eksterne miljøet for å kunne øke bedriftens handlingsmønstre (Quansah et al., 2022, s. 1309).

Videre drøftes det at kapabiliteter danner en form for ressurser for å oppnå konkurransefortrinn (Madsen, 2007, s. 82). Det er derfor stor uenighet blant tidligere forskere innen RBT og dynamiske kapabiliteter, der Madsen (2007) nevner blant annet teoretikere som Wernerfelt (1984), Barney (1991) og Amit & Schoemaker (1993), om hva som er korrekt å si om ressurser og kapabiliteter (s. 83). Disse kapabilitetene kan betraktes som alle immaterielle og materielle ressurser en bedrift har (s. 83). Denne avhandlingen anvender derfor begrepet ressurs som en kapabilitet på bakgrunn av denne forklaringen. Et eksempel Madsen (2007, s. 83) trekker frem er at ledelsen i SMB betraktes både som en ressurs og en kapabilitet, der de bidrar til utvikling gjennom sine faglige- og arbeidserfaringer, og hvordan utnytte dette.

Utforske og utnytte

Dynamiske kapabiliteter oppstår og blir tatt i bruk når bedrifter velger å innovere og tilpasse seg etter markedet. Det innebærer å lære og utvikle seg for å kunne opparbeide seg til å utforske nye muligheter og en utnyttelse av tenkemåter som eksisterer (Madsen, 2007, s. 61). Madsen (2007) forklarer at *utforskende* er de aktiviteter som oppstår når man gjør endringer for å skaffe seg variasjon i erfaringer (s.61). Ved å skaffe oversikt over tidligere erfaringer vil man endre hvordan ting blir gjort, og dermed ende opp med en ny erfaring. Videre blir *utnyttelse* forklart med å tilegne seg nye erfaringer basert på tidligere erfaringer (s. 61). Her utnytter man den erfaringen man har tilegnet seg før, for å komme opp med enda flere erfaringer.

En måte for hvordan man kan oppnå dynamiske kapabiliteter i bedrifter, handler om tre trinn der man fokuserer på søking (variasjon), utvelgelse (evaluering) og rutinisering (iverksettelse) (Madsen, 2007, s. 62). Disse trinnene blir brukt når bedriften må lete etter nye ideer for å løse problemer eller nye utfordringer. Bedriften må da ta i bruk tidligere erfaringer for å løse de nye utfordringene (s. 62). Dette henger sammen med at man leter etter hvilke beslutninger som må tas for å løse et problem i bedrifter (s. 62). Utforskende kan dermed ses i sammenheng med søk og evaluering, og utnytting som rutiner (s. 64).

2.1.2. Konkurransefortrinn

Teece et al. (1997) skrev at dynamiske kapabiliteter kommer av at man har oppnådd et konkurransefortrinn i RBV, og Madsen (2007) forklarer videre at de dynamiske kapabilitetene bidrar til et konkurransefortrinn. Dette delkapitlet vil fokusere på konkurransefortrinn som bedrifter opprettholder ved å ta i bruk dynamiske kapabiliteter.

RBV handler om å oppnå et konkurransefortrinn for bedrifter, der dynamiske kapabiliteter hjelper bedriften til å lykkes i markedet og opprettholde et konkurransefortrinn (Madsen, 2007). Definisjonen til Augier og Teece (2009, s. 412) går ut på bedriftens evne til å oppfatte, gripe og transformere både interne ferdigheter og eksterne ressurser i forbindelse med hvordan bedriften tilpasser endringer og muligheter som oppstår i markedet for å opprettholde og forbedre konkurransefortrinn. Dette henger sammen med de tre trinnene til hvordan man oppnår dynamiske kapabiliteter ved hjelp av utforskning og utnyttelse (Madsen, 2007, s. 62).

Disse tre trinnene bidrar til en kunnskapsutvikling og læring for bedrifter som er sentrale når det kommer til endringer (Madsen, 2007, s. 63). Hos SMB vil det være viktig å evaluere hva som kan utvikles, skapes, integreres og tilpasses for utvikling av prosjekter (s. 63). Utvikling av eksisterende kunnskap handler om å lære ny kompetanse gjennom eksterne ressurser som skaper mulighet for å frembringe nye ideer gjennom kunnskapsdeling og fellesskap (s. 63). Videre handler integrering av kunnskap om å være fleksible når det kommer til å transformere eksisterende systemer (s. 63).

En annen måte å oppnå et konkurransefortrinn hos bedrifter vil komme når man innfører verdiskapende strategier, samt at andre bedrifter ikke klarer å følge denne strategien nøyaktig (Barney, 1991, s. 102). Et konkurransefortrinn vil bare vedvare dersom bedrifter endrer seg og er oppmerksom på at strukturen ikke forblir likt over en lengre periode (s. 103). Det er derfor viktig for bedrifter å være klar over endringer, og alltid endre strategier og konkurransefortrinn underveis som endringer i omgivelsene rundt skjer (s. 103).

Videre vil det å kunne utvikle ressurser internt og eksternt i bedrifter bidra ved å oppnå et vedvarende konkurransefortrinn og å skape nye muligheter (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 29). De eksterne faktorene som former ledelsens beslutningsprosesser er basert på tidligere erfaringer, som igjen fører til at ledelsen endrer hvordan de posisjonerer seg på markedet (s. 40). Dessuten vil det være essensielt at de dynamiske kapabilitetene bidrar til utvikling av ressurser, som erfaringer og endringer. Dette viser bare et behov til å legge grunnlag for et konkurransefortrinn ved å skape struktur og ha et godt system (s. 41).

Man må kunne forstå hva bedriften må oppnå og utvikle for å bli bedre enn konkurrentene, ved å ta i bruk ressurser og innovere for å skape et konkurransefortrinn (Quansah et al., 2022). På bakgrunn av dette er den strategiske ledelsen relevant i bedrifter for å skape suksess og overlevelse på markedet (s. 1309). Utover dette bør den strategiske ledelsen ha fleksibilitet når det kommer til utfordringer og vanskeligheter for å løse problemer, finne ut av muligheter og trusler, samt omstille seg når det gjelder hvem man bør samarbeide med (s. 1311). Når denne fleksibiliteten blir tatt i bruk hos SMB, vil de være bedre rustet med mer ytelse siden de har færre ressurser å bidra med enn når det gjelder større bedrifter (s. 1311). Fleksibilitet vil være en bidragsyter og et konkurransefortrinn for overlevelse på det eksterne miljøet, da man vil møte utfordringer og vil kunne endre seg kjapt (s. 1311). En utfordring som Salunke et al. (2011) drøfter er at det er avgjørende å utvikle en kunnskapsbase og tilfredsstillende kundenes behov for at ledelsen skaper en innovativ kultur, kundeverti og sikrer vekst (s. 1253).

Videre forklarer (Singh et al., 2013, s. 1444) fleksibilitet kan betraktes som muligheten organisasjoner har til å endre seg og utvikle nye produkter, dette i forbindelse med utfordringer eller trusler som kan oppstå fra konkurrentenes side, deretter endringene som følges av markedet. I sammenheng med konkurransedyktighet handler strategisk fleksibilitet om bedrifters evne til å tilpasse seg til konkurransebetingelser og opprettholde konkurransefortrinn som betydelig påvirker bedriftens ytelse og måloppnåelse (s. 1444).

2.1.2.1. Nettverk

Dette underkapitlet vil fokusere på hvordan nettverk henger sammen med konkurransefortrinn, og hvordan det arbeides med dette som en menneskelige ressurs. Videre trekkes det inn om allianser og et skift i markedet, som alt henger sammen med nettverk.

Eisenhardt og Martin (2000, s. 1109) fremhever at *“people with different expertise not only know different things, but know those things differently”*. Sitatet støtter hva (Barney, 1991, s. 101) forklarer om menneskelige ressurser, der det blir sett på ansattes viktighet av kunnskap og erfaring, for å skape et mangfoldig nettverk av kompetanse.

Videre kan det bli drøftet at ulike perspektiver der ansatte samarbeider bidrar til løsninger og det blir dermed dannet nettverk. Dette støttes videre av teorien til Barney (1991) om at allianser bidrar positivt ved å ta inn ekstern kunnskap, samt å ta i bruk tidligere erfaringer og bygge videre. Det ses på at allianser for bedrifter er nødvendig for å skape konkurransefortrinn og at dette bidrar med å bli konkurransedyktig da man utnytter de ressursene som eksisterer til det bedre. Verdien i konkurransefortrinnet ligger i at man kan benytte seg av og endre ressurser i form av å utvikle, kombinere, og fjerne ressurser (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1116).

Allianse er en faktor som bidrar med læring gjennom nettverksbygging, og ser dermed på hvordan bedriften integrerer seg for ekstern læring og tilegnelse av nye evner, som skiller seg fra andre ved eksempelvis bygging av vedvarende konkurransefortrinn (Vogel & Güttel, 2013, s. 434). Dette dreier seg også om hvordan bedriften reflekterer over sine erfaringer med tidligere allianser (s. 437).

2.1.2.2. Erfaringer

Ifølge definisjonen om utnyttelse når det gjelder hvordan man oppnår dynamiske kapabiliteter handler dette om erfaringer (Madsen, 2007, s. 61). Videre definerer Teece et al. (1997, s. 515) erfaring som en kapabilitet, noe som utnytter konkurransefortrinnet. Derfor blir erfaringer ansett som en ressurs/kapabilitet og et bidrag og utvidelse til konkurransefortrinn innen dynamiske kapabiliteter.

Denne ressursen kommer gjennom at ansatte samarbeider og deler kunnskapen de har fra før og opparbeider seg på arbeidsplassen som blir delt seg i mellom. Disse erfaringene bidrar til at man får en annen forståelse for hvordan man samarbeider med andre (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1109). En bedrift med mye erfaring rundt ansatte vil kunne bidra til idemyldring dersom man havner i diskusjoner for å øke bedrifters konkurransefortrinn på grunn av samarbeid, og skape en kunnskapsdeling (s. 1113). Kontinuerlig kunnskapsdeling bidrar til

læring og innovasjon blant ansatte, og kan ses i sammenheng med at de ferdigheter bedriften tilegner seg, øker erfaringen (Vogel & Güttel, 2013, s. 433).

Videre viser eksterne faktorer ved dynamiske kapabiliteter til hvordan tidligere erfaringer og enkelte oppgaver/aktiviteter påvirker eksisterende ressurser i organisasjonen (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 40). Dette handler om ledelsens rolle og deres oppfatninger om ulike oppståtte situasjoner basert på tidligere historier, posisjon i markedet og tilegnelse av kunnskap (s. 40).

Et eksempel på dette er at Equinor i 2020 jobbet med et prosjekt som fokuserte på utvikling av subsea-teknologi, der det oppstod en feil de klarte å rette opp underveis. På grunn av den oppståtte feilen har Equinor gjort seg erfaringer og derfor har de videreutviklet teknologien sin for å unngå samme feil ved lignende prosjekter (GCE Ocean, 2020).

Videre vil teorien til Ambrosini og Bowman (2009) også forklares av eksemplet. Tidligere erfaring gjør at man tenker annerledes og vil ta nytte av neste hendelse. Her ser vi at organisasjoner som benytter seg og lærer av både positive og negative erfaringer har bedre mulighet til å tilpasse seg til usikkerhet i omgivelsene og endringer innen- og utenfor bedriften.

Videre ses det på en relevant studie av Quansah et al. (2022) som handler i hovedsak om hvordan ansatte bidro til dynamiske kapabiliteter ved at det ble studert om å ta kontroll over egne beslutninger (empowerment) og fleksibilitet (resilient). Når ansatte selv tar kontroll, fordi ledelsen har gitt denne makten og oppgaven, vil man skape mer erfaring (s.1310). Bedrifter skaper en sterk tilknytning når alle involverte samarbeider og bidrar til økt grad av læring og kontrollerer egne beslutninger (s. 1310). Ved å sette sammen ansatte til å jobbe mot et felles mål, vil de øke kunnskapsdelingen og skaffe seg ny erfaring.

Den strategiske ledelsen innebærer at man må ta hensyn til de beslutningene ansatte er involvert i, da markedet skiftes hele tiden og man ikke har kontroll over hvordan fremtiden vil bli (Quansah et al., 2022, s. 1310). En strategi ledelsen bør gjøre riktig vil være å ikke la bedriften bruke for mye ressurser på tid og penger, da miljøet vil skifte seg kontinuerlig (Augier & Teece, 2009, s. 416). Videre utgjør de en del av hvordan bedrifter opererer da

ønsket er å skape positivitet og ytelse på arbeidsplassen (Quansah et al., 2022). Dette skjer ved at ledelsen identifiserer og implementerer tiltak som blant annet ressursene erfaringer og endringer. På lik linje som teorien til Quansah et al. (2022), mener Vogel og Güttel (2013, s. 433) at beslutningsprosesser fører til kunnskapsdeling og kompetanseutvikling, samt ny erfaring. Dette tolkes som at når ansatte tar del i beslutninger, så vil de skaffe seg erfaringer og benytte seg av denne for å lære mer senere, og for å være mer effektive og utvikle seg med erfaringer. I tillegg fremhever Salunke et al. (2011) lederens rolle og betydningen av å skape en åpen kultur for å utvikle dynamiske kapabiliteter, samarbeid og tilegnelse av eksternt kunnskap. Disse tiltakene sikrer bedriftens posisjon i markedet og fører til økt konkurransefordeler.

Videre blir det nevnt at læring er en utvikling av kunnskapsdeling, og Salunke et al. (2011) drøfter ulike måter denne læringen kan komme frem. Det som er relevant å trekke frem er at *episodisk læring* blir sett på som en dynamisk kapabilitet og handler om å skape en ny kunnskap ved bruk av tidligere erfaringer, samt å tilpasse seg til utfordringer i markedet (s. 1256). Videre går *rasjonell læring* ut på å bygge nettverk med eksterne aktører for å skape forhold med nye kunder og identifisere muligheter de har (s. 1256). Det blir også drøftet om *strategisk perspektiv* som går ut på at ledelsen skaper en kobling mellom eksterne og interne ressurser (s. 1256). Videre læres det av disse ved å fremheve verdiskapning og økt læring mellom kundene sine, samt å tilegne seg mer erfaringer (s. 1256). En kombinasjon av verdiskapningen og erfaringen kommer godt med når bedrifter jobber med prosjekter med kundene sine, da man har behov for å følge opp kundenes ulike krav, videre at det skaper nye arbeidsmuligheter (s. 1257). Videre drøfter Salunke et al. (2011, s. 1258) at opprettelse av nye systemer og utvikling av ny kompetanse styrker bedriftens struktur og tilrettelegging av de ansatte. Alle disse faktorene er med til å bidra til oppdatering og oppnåelse av høyere grad av bedriftens dynamiske kapabiliteter og en vedvarende konkurransedyktighet.

Andre erfaringer som vil være relevant å drøfte er fleksibilitet, da det vil være noe man har tilegnet seg å måtte endre. Fleksibilitet kan knyttes opp mot ulike begreper, blant annet til det arbeidet ansatte utfører fremfor å være avhengig av tekniske faktorer (Singh et al., 2013, s. 1444). Et annet relevant begrep å trekke frem som Singh et al. (2013) drøfter er fleksibilitet som menneskelig kapital som går ut på struktur og forpliktelse av blant annet kunnskapsdeling (s. 1445).

2.1.2.3. Endringer

Når det kommer til utforskning er den i sammenheng med endringer som gjøres i bedrifter (Madsen, 2007, s. 61). Som definisjonen av Augier og Teece (2009) drøfter, er endringer en del av hvordan bedrifter tilpasser seg for å kunne oppnå og forbedre konkurransefortrinn de har (s. 412). Dette begrepet vil fokusere på den evnen bedriften har på å tilpasse seg endringer.

På grunn av raskt skifte i miljøet vil det oppstå markedsfeil, og da bør bedrifter se på hvilke endringer som kan innføres for å endre seg (Augier & Teece, 2009, s. 416). Å identifisere, adoptere og gjøre andre aktiviteter vil være noen punkter å fokusere på ved endringer, og at ledelsen er klar over dette og tar avgjørelser som ikke er kostbare i det lange løp (s. 416). Denne endringen vil gjøre at man ikke fortsetter på samme nivå, men tar og bytter ut hvordan oppgavene utføres og innfører nye som en fordel for bedriften. Markedsfeil skjer ikke bare på internt nivå, men også på eksternt nivå. Bedrifter må passe på at ved å innføre og introdusere nye endringer, så vil dette også berøre de eksterne konkurrentene, samt leverandører og kunder (s. 416). Denne form for skifte i miljøet (high-velocity markets) drøfter også Eisenhardt og Martin (2000, s. 1116). Å tilegne seg ny kunnskap vil være en ressurs for bedrifter, men må være oppmerksom på ulemper som at det vil ta tid å bygge seg nok god kunnskap i tide slik som miljøet endrer seg (s. 1117). Fordelen med å opparbeide seg ny kunnskap er at man lærer og vil kunne ta lærdom til neste gang det dukker opp utfordringer for bedriftene (s. 1117). Denne kunnskapsutviklingen er positiv for bedrifter da det motiverer de til å utvikle sine dynamiske kapabiliteter, og fokuserer på å lære og eksperimentere med nye utfordringer (s. 1117).

Ifølge Foss et al. (2011, s. 105) er dynamiske kapabiliteter en investering for å innovere en bedrift. Med dette menes det med å forbedre prestasjonsevnen til bedriften for å kunne tilpasse seg markedet og bygge relasjoner med kunder (s. 106). Denne endringen vil være essensiell for bedriftene ved å kunne adaptere seg til det eksterne miljøet i det stadig skiftende marked, samt å absorbere og kombinere kunnskap for å tilfredsstille kundenes forventninger (s. 106) Videre nevnes det tilpasningsdyktighet som innebærer hvordan bedrifter tilpasser seg de eksterne omgivelsene, som kan ses i sammenheng med å endre seg (s.106).

Når det gjelder endringer hos ledelsen er det viktig at de har en tydelig rolle. Det er ledelsen som må uttrykke målene, bygge tillit og ta del i de strategiske valgene (Augier & Teece, 2009, s. 417). Det er ledelsen som aktivt må delta for at endringene skal innføres i bedriften, da det er de som har ansvar for forhandlinger og å lede til det positive (s. 418). Rollen til ledelsen vil derfor være kritisk i forhold til dynamiske kapabiliteter og den strategiske ledelsen, og derfor ta del i endringer og gjøre dem synlige i bedriften. På grunn av at SMB ikke er like store som andre bedrifter, må de derfor benytte seg av de ressursene og erfaringene som ansatte har og kommer med i bedriften (Quansah et al., 2022, s. 1310).

En annen strategisk faktor hos bedrifter er fleksibilitet innenfor dynamiske kapabiliteter noe som er med størst fokus knyttet til endringer, men kan også ses i sammenheng med erfaringer (Singh et al., 2013). Endringer kan utfordre konseptet erfaringer fordi endringene oppstår som et resultat av tidligere erfaringer.

Begrepet *fleksibilitet* er definert på forskjellige måter, der en definisjon er at det handler om hvordan en bedrift justerer seg og håndterer ulike endringer basert på utfordringene som følges av eksterne omgivelser (Singh et al., 2013, s. 1444). I tillegg ser noen forskere på fleksibilitet som dynamisk effektivitet i et organisatorisk system, og andre forklarer dette som evnen til tilpasning og endring (s. 1444). *Strategisk fleksibilitet* er en mer utfyllende forklaring av begrepet fleksibilitet der det blir forstått med bedrifters kapabilitet for å identifisere endringer i miljøet, for å kunne utvikle og endre ressurser til nye handlinger, samt å være klar over når endringer må skje på grunn av uforutsette hendelser (s. 1445). Strategisk fleksibilitet bidrar til bedre og raskere tilpasning når det oppstår utfordringer i det skiftende markedet, samt støtter fremtidige strategier innenfor produksjonen (s. 1443).

2.2. Oppsummering

I teorikapittelet det nå har blitt skrevet om, har det blitt redegjort for forskjellige teoretiske begreper om forhistorien til, og om dynamiske kapabiliteter for å gjøre en god forståelse på forskningsområdet vi har tilegnet oss. Formålet med dette kapitlet var å få frem den teoretiske forankringen av studien slik at leseren får en god og klar gjennomgang.

Denne avhandlingen vil fremheve noen av ressursene som bidrar til et vedvarende konkurransefortrinn som er erfaringer og endringer, ved å integrere ressursen nettverk da det er en naturlig del av drøftingen.

3 Metodekapittel

I dette kapittelet vil den metodiske tilnærmingen bli forklart. Først vil en beskrivelse av det vitenskapsfilosofiske ståstedet bli beskrevet, der vi drøfter vårt valg av fortolkende tilnærming. Deretter en forklaring på kvalitativ forskningsstrategi, abduktiv tilnærming og forskningsdesign. Videre vil vi forklare setting og utvalg og hvordan vi har funnet våre informanter, samt hvordan data blir samlet inn. Deretter vil det bli forklart hvordan analyse av intervjuene har foregått. Videre er det et delkapittel om ivaretagelse av validitet. Avslutningsvis vil etikk bli drøftet.

3.1. Vitenskapsfilosofisk ståsted

Når man gjør vitenskapelig forskning er det viktig å være klar over hvilket ståsted man har for å gjøre forskningen, da man forsikrer seg om at påstandene er valide (Bell et al., 2022, s. 19). I tillegg vil en avklaring hjelpe med å forstå hvordan man skal observere og tolke dataene man innhenter seg, samt bidra med å finne ut av hvordan virkeligheten blir fremstilt og hvordan man vil utforske den (Anker, 2020, s. 47). Oftest skiller man mellom ontologi og epistemologi som handler om å forklare og å forstå.

Ontologi er forståelsen av virkeligheten og hvorfor ting er som de er (Bell et al., 2022, s. 27). Ofte brukt ved å se på hvordan organisasjoner og kulturer har blitt bygd opp for å skaffe forståelse. Derimot handler epistemologi om å bruke teorien man har forsket på først, for å deretter teste dette ut i det virkelige liv med eksempelvis hypoteser eller intervjuer (Bell et al., 2022; Ringdal, 2013). Her er fokuset på å forstå hvorfor virkeligheten er som den er, og da må man tolke det man finner (Anker, 2020, s. 50).

Denne masteravhandlingen tar utgangspunkt i en fortolkende tilnærming, som er en av flere teorier fra epistemologien. Det handler om forståelsen av hvordan virkeligheten er, samt at man finner sammenheng og skaffer mening i de handlingene som oppstår (Anker, 2020, s. 51). Denne retning har vært grunnlaget for å gjøre oss kjent med hvordan en bedrift tar nytte av de dynamiske kapabiliteters ressurser som er, ved å snakke med representanter for

bedrifter. Fortolkende går ut på å forstå, og vi ønsket å forstå disse fenomenene om hvordan nettverk, erfaringer og endringer bidrar til et vedvarende konkurransefortrinn i bedriftene med fokus på den maritime industri.

3.2. Forskningsstrategi

I dette delkapitlet vil vi gå inn på valg av metode, valg av strategi og valg av forskningsdesign vi har valgt i vår forskning.

3.2.1. Valg av metode

Fra det vitenskapsfilosofiske ståstedet epistemologisk fortolkende tilnærming går man videre til valg av forskningsstrategi. Det skilles i samfunnsvitenskapelig metode mellom to tilnærminger for å se på virkeligheten, kvalitativ og kvantitativ metode. Det er disse to som setter grunnlaget for hvordan innsamling av data, analyse av data og tolkning av data skal foregå. Hovedforskjellen er hvor stor eller liten gruppe man ønsker å fokusere på (Ringdal, 2013).

Kvalitativ metode går ut på den sosiale delen og finne ut av hvordan menneskets mening og formål er og hvordan de handler med andre (Ringdal, 2013, s. 104). Videre handler kvalitativ om viktigheten mellom å skaffe informasjon gjennom observasjoner og samtaler med et fåtall, der data samles inn gjennom intervjuer og observasjoner der man får tekst og utskrift fra det man samler inn (s. 105). En kvantitativ metode er motsatt av kvalitativ og går på den objektive delen med at man har hypoteser å få bekreftet eller avkreftet på det man studerer (s. 104). For å få svar på hypotesene er det mest vanlig å benytte seg av spørreskjemaer der man får ut mange tall som blir analysert og strukturert til svar (s. 105).

Vi valgte å benytte en kvalitativ forskningsmetode på bakgrunn av at vi ønsket å utforske hvordan bedriftene benytter seg av ressursene som blir drøftet, ved å gjennomføre intervjuer. Denne studien går ut på at vi ønsket å sammenligne ulike bedrifters synspunkt med hjelp fra representantene i samme industri og se på den dynamiske kapabiliteten med hverandre og se hvordan de jobber med ressursene.

3.2.2. Valg av strategi

Forskningsstrategi handler om tilnærmingene deduktiv og induktiv. Deduktiv tilnærming har ofte hypoteser man ønsker å finne svar på er sant eller usant (Bell et al., 2022, s. 21). Induktiv tilnærming handler om å se om teorien som har blitt undersøkt i forkant stemmer overens med svar fra praksis (s. 21). I den nyere tid har det blitt brukt mer en tredje tilnærming, abduktiv (s. 24). Denne tilnærmingen er en blanding av både deduktiv og induktiv tilnærming, der man tar styrkene fra begge og bruker disse. Her går man frem og tilbake med teorien, slik at når man har vært ute i feltet, så kan man endre på teorien fordi man ble kjent med noe nytt (s. 25). For vår avhandling så var en abduktiv tilnærming det som falt oss mest naturlig, da vi har samlet inn teori fra tidligere forskere og lest oss opp, for deretter å intervju og skaffe data fra informantene. Vi har brukt informasjon fra intervjuene som viste seg å være mest relevant, for å gå frem og tilbake mellom teori og funn.

3.2.3. Valg av forskningsdesign

Et forskningsdesign er avgjørende å velge for hvordan avgjørelser tatt senere blir forholdt seg til. Vi valgte en kvalitativ, abduktiv forskningsmetode, og ut fra dette valget er det ulike forskningsdesign som kan bli vurdert, mens andre har blitt utelukket.

Et casestudie design handler i hovedsak om å studere et case i en bedrift (Bell et al., 2022, s. 63). Siden denne avhandlingen allerede intervjuer flere ulike bedrifter innenfor samme bransje, har vi hatt behov for å endre på hvordan vi hadde tenkt å sammenligne intervjuene og dataene vi fikk. Vi hadde tenkt oss å intervju flere innenfor samme bedrift, men på grunn av uforutsette hendelser når vi kontaktet bedriftene og avtalte møter, måtte vi omstille oss og heller skaffe en talsperson fra hver bedrift.

Komparativt design går ut på sammenligning av to eller flere caser (Bell et al., 2022, s. 69). En utfordring med å velge denne type design er hvor mange bedrifter som skal være med, samt hvor mye informasjon som kan samles inn (Andersen, 2013, s. 92).

Denne avhandlingen fokuserer på å se på samme sektor, men tar for seg tre ulike bedrifter innenfor denne industrien. Videre anses alle bedriftene å være en liten og mellomstor bedrift med ansatte under 249. Intervjuene har blitt brukt for å se på hvordan de oppfatter nettverk, endringer og erfaringer i bedriften og har sett på likheter og variasjoner.

3.3. Setting og utvalg

Studien setter søkelyset på tre utvalgte bedrifter innen den maritime industri, på grunn av deres innovative, nyskapende og bærekraftige aspekter. Utvalget med representantene i bedriftene har vært tilfeldig og vi har ikke fokusert på kjønn, alder, eller fartstid i bransjen. Fokuset har ligget på at det er en talsperson med kjennskap og informasjon av noen som sitter i ledelsen eller har tatt del i avgjørelser, der de har bidratt med å være klar over ressurser og hvilke endringer og erfaringer bedriften har. Representantene som stilte opp for bedriftene har ulik bakgrunn og stilling. Når det kommer til Alfa så er dette en person med doktorgrad innen maskin, med spesialisering i produktutvikling der ansvarsområdet er kvalitet, forskning og utvikling. Betas representant har en stilling som business development manager, med god erfaring fra tidligere lederstillinger, samt bakgrunn som ingeniør. Når det gjelder representanten for Gamma er stillingen vice president for salg og har en bachelorgrad i mechanical engineering.

Gjennom samtaler med våre representanter fikk vi innsikt i hvordan bedriftene forvalter og utvikler seg i et marked som er i kontinuerlig endring. utfordringer har vært å få en bred forståelse av hvordan dynamiske kapabiliteter og ressurser blir analysert og bearbeidet i bedriftene. Videre er maritim industri et stort område å analysere, derfor har vi vært kritiske til oss selv og kun forholdet oss til den informasjon representanter ga oss, samt som er tilgjengelig på nett.

Denne studien benytter seg av målrettet utvalg (purposeful sampling) og som underkategori homogen utvalg for å undersøke bedriftens dynamikk i forbindelse med nettverk, erfaringer og endringer. Målrettet utvalg i kvalitativ forskning handler om å samle inn og studere relevant informasjon i dybden (Suri, 2011, s. 65). Denne avhandlingen tar for seg homogen utvalg som innebærer variasjon i utvalget og sammenligning av små grupper gjennom en

casestudie (s. 68). Som beskrevet tidligere er representantene av ulik bakgrunn og stilling, men de hører alle til under den maritime industrien der det blir sammenlignet hvordan bedriftene jobber med å se på ressursene som blir drøftet.

3.4. Datainnsamling

Denne studien er basert på fem kvalitative dybdeintervjuer med tre bedrifter, der det har blitt utført et fysisk intervju hos en av representantene, mens de resterende intervjuene foregikk over teams på grunn av avstand og tilgjengelighet på tid. To av bedriftene hadde hvert sitt oppfølgingsintervju da vi var mer nysgjerrig rundt visse områder som ble snakket om. En av bedriftene hadde et lengre intervju da informanten hadde mye gode eksempler å komme med, og vi så oss ikke nødt til oppfølgingsintervju. Videre har det blitt foretatt e-postutvekslinger for å få konkrete enkle svar uten å måtte avtale et møte, samt å bekrefte eller avkrefte vår forståelse av innhold når vi gjennomførte transkribering fra intervjuene.

Før vi startet intervjuet utformet vi en intervjuguide som hadde blitt endret litt underveis. Etter vi hadde skrevet ned temaene vi utforsket, skrev vi ulike spørsmål vi ønsket å stille til informantene. Å skrive en intervjuguide var lønnsomt for oss, da man kan gå utenfor intervjuet og stille spørsmål som ikke var oppført for å få svar på noe informantene sa som vi ønsket et oppfølgingsspørsmål på (Bell et al., 2022, s. 428). På den andre siden var intervjuguiden en fin start, men vi fant ut at det måtte dykkes mer inn i disse forskningsområdene. For å få et større perspektiv og forståelse på ulike synspunkter var derfor valg av informantens stilling og bakgrunn gjennomtenkt.

Vi valgte å gjennomføre et semistrukturert intervju. Fordelen med dette er at vi var veldig fleksible med spørsmål når vi lagde de, og var åpne for alle svar vi fikk for å skape en forståelse og bli kjent med hvordan bedriftene jobbet (Bell et al., 2022, s. 428). Informanter vi intervjuet svarte åpent på spørsmålene vi stilte, og fokuset lå på opplevelsen i svarene (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 29).

Når man utfører intervjuer er det viktig å få med seg all info som blir sagt. På grunn av dette valgte vi å ta opptak av intervjuene. For at vi skulle få lov å ta opptak sendte vi inn skjema til

SIKT, slik at de vurderte vår søknad om behandling av personvern som vi fikk godkjent. Videre når vi gjorde intervjuer, har vi benyttet oss av *nettskjema diktafon*. Dette er en nettside der man kobler seg opp en bruker og har lydopptaker på telefon som er koblet direkte opp til nettsiden. Deretter ble disse lydfilene transkribert direkte inn på nettsiden og lagret på et sikkert godkjent område (UIO, 2017). Dataene som har blitt samlet inn skjedde ved hjelp av semistrukturert intervju og lydopptak, samt notert ved siden av underveis.

3.5. Analyseteknikk

En metode som er kjent for å analysere kvalitative data er å bruke tematisk analyse (Bell et al., 2022, s. 529). Ved å analysere intervjuene vi har foretatt oss ved å sette opp i kategorier og sammenligne, hjalp dette ved å se likheter og ulikheter på hva de ulike informantene har svart (s. 530). Kategoriene som har blitt brukt for analyse er å se hva som er likheter ved repetisjoner og samle dette for å være klar over at ulike bedrifter innen samme område fortsatt er like (s. 530).

Tematisk analyse av innhentet informasjon er basert på valgte temaer innen dynamiske kapabiliteter om ressursene nettverk, erfaringer og endringer. Fremgangsmåten har blitt bearbeidet på forhånd gjennom spørsmål som har vært relevant for disse temaene, gjennom utforming av intervjuguiden. I denne prosessen har det oppstått både positive og negative aspekter i form av hvordan bedriftene har oppfattet disse ressursene, samt hvor utfyllende svar vi har fått. Vi har fått ny innblikk ved å bli kjent med ulike roller og stillinger og lærte om viktigheten av dynamiske kapabiliteter, samt hvordan ledelsen bearbeider dette strategisk.

Når vi skulle kode intervjuene tok vi en om gangen og hørte og leste på transkriberingen for å skrive ned en gjengivelse av denne. Underveis når vi skrev gjorde vi oss oppmerksomme på gjentakende ord for å notere de ned. Disse ordene ble skrevet om til punkter og satt inn i en tabell med likheter og variasjoner for å se hvorvidt de kan passe sammen eller ikke. De kategoriene som vi prøvde finne er knyttet opp mot de ressursene det blir fokusert på gjennomgående i denne avhandlingen, nettverk, erfaringer og endringer. Her var det mye som ble likt, mens noe ble fortalt på en annen måte og da ble vurdert til å putte i likhet eller

variasjon. Denne tabellen av koding hjalp oss med å bli enda bedre kjent med bedriftene og hva som ble fortalt på intervjuet.

		Alfa	Beta	Gamma
Likheter	Nettverk	Nettverk, allianse og relasjoner står høyt på lista		
	Erfaringer	Kunnskapsutvikling, risikovurderinger blir tatt på bakgrunn av tidligere erfaringer, tilpasningsdyktige, lære fra tidligere prosjekter		
	Endringer	Endringsvillige, etterspørsel hos kunder bidrar til å omstille seg raskt		
Variasjoner	Nettverk	Interne relasjoner, bygge tillit til kunder og leverandører.	Eksterne relasjoner på grunn av prosjekter.	Felles "mindset" bidrar til internt samhold.
		"Track record" bidrar til nettverk	Kunnskap hos ansatte	Utvikling av kompetanse på nisjemarked
	Erfaringer	God kunnskapsbase basert på tidligere erfaringer.	Samarbeider med sitt søsterkonsern.	Bygge bro mellom kundebasen for å skape relasjoner.
		Positive endringer på grunn av markedsposisjon.	Eierskap til prosjekter bidrar til fleksibilitet.	Tar i bruk ny teknologi.
		Enkel kunnskapsdeling på grunn av lite miljø.	Mindre byråkrati fører til effektivitet.	Kunnskapsdeling fører til effektivitet og økt kompetanse.
	Endringer	Jobbe tett sammen på grunn av liten bedrift.	Store prosjekter på grunn av tid og ressurser.	Målorientert fordi bedriften har skapt et "mindset".
Kundene etterspør bedriften.		Endringene skjer på grunn av større konsern.	Endringene skjer på et høyere nivå.	

Tabell: 3.1. Likheter og variasjon i bedriftene

En tematisk analyse er delt inn i ulike faser og steg som går ut på hvordan man enklest kan dele inn og kategorisere funn (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Fase en tar utgangspunkt i koding av data fra transkriberingen, der videre fase to handler om å generere koder fra de ulike områdene inn i en felles (s. 87). Neste fase innebærer kodene til temaer for å korte ned enda mer, som fører til fase fire ved å gå ut på å finne relasjoner mellom å samle kodene fra fase en og to ved å navngi de etter likheter og variasjoner (s. 87). Fase fem gir en klarere definisjon av temaene ved å korte ned på fase fire og få mer konkrete koder der til sist skaper

fase seks muligheten til å koble sammen koder og utføre en rapport på et forskningsståsted (s. 87).

Når vi utformet tabellen fokuserte vi på å lage kategorier i samsvar med intervjuguiden og ressursene som blir drøftet, samt tok for oss de ulike fasene i en tematisk analyse. Den første kategorien er *nettverk*. Når vi foretok en transkribering fulgte vi nøye med på hvordan bedriftene svarte på disse spørsmålene, og noterte oss ned hva de hadde av likheter for å sammenligne bedriftene og hva som gjør de ulike. Videre tok vi for oss *erfaringer* og *endringer* hver for seg, der det første begrepet som utmerket seg flest ganger hos ressursene var *kunnskapsutvikling*. Derav ble dette til det forklarende begrepet fra intervjuene som var likt, da alle ressursene endte opp med at bedriftene har utviklet seg kunnskap basert på både nettverk, erfaringer og endringer, samt annet de forklarte. Videre ble det trukket frem variasjoner under kategoriene erfaringer og endringer der man så et tydelig skille på hvordan bedriftene opererer og anvender kunnskap de har erfart og måtte endre seg etter.

En annen analyseteknikk vi har tatt i bruk er abduktiv analyse. På lik linje med en abduktiv tilnærming, vil abduktiv analyse ha fellestrekk der man går frem og tilbake mellom teori og informasjon fra koding til intervjuene (Anker, 2020, s. 79). Etter vi kodet intervjuene, fant vi ut at det var noen temaer som var mer relevante enn de andre vi stilte. Her gikk vi tilbake i teorikapitlet og endret innhold som vi ble kjent med underveis i intervjuene. Vi utformet nye utkast til problemstillingen fordi vi gikk frem og tilbake med både empiri og funn fra kodene som ble utformet, før vi endte med en endelig problemstilling.

3.6. Ivaretagelse av kvalitet på forskningen

I dette delkapitlet vil det bli drøftet begrepene om kriterier for kvalitativ forskning og viktigheten de har for denne avhandlingen.

Med *kredibilitet* menes det at det man har av funn kan bli brukt senere av andre (Bell et al., 2022, s. 369). I denne avhandlingen er kredibilitet viktig, da de funnene som har blitt analysert og drøftet blitt tolket og forklart slik at man kan ta i bruk resultatet til senere og stole

på det som har blitt skrevet om her. Når forskere har god kredibilitet, så er funnene pålitelige og at forskningsområdet har blitt forstått korrekt (. 369).

Overførbarhet vil gi svar på om det er unike svar og signifikans i det som blir studert (Bell et al., 2022, s. 369). Med andre ord så vil dette ha noe å si for studiens relevans da man ser hvorvidt funnene kan generaliseres til andre populasjoner eller situasjoner. I denne avhandlingen er svarene hentet fra tre ulike SMB der svarene de gir er fra deres egen opplevelse av bedriften på markedet og hvordan de ser på seg selv. Svarene kan til en viss grad overføres, men kun i et større perspektiv da noe gjelder kun for seg selv.

Med *pålitelighet* menes det at man kan stole på at notater, opptak og det som følger med av begrunnelse til utvalget stemmer med hva som blir delt i dataanalysen (Bell et al., 2022, s. 371). Denne avhandlingen deler ikke innsamlede data med andre på grunn av personvern (se kapittel 3.7. om etikk). Informasjon som har blitt fremstilt i analysedelen er hentet fra samtale med representantene, vi benytter kun den innsamlede dataens transkribering uten å ha redigert det.

Med *bekreftelse* menes det at forskere har opptrådt etisk og ikke tråkket på noen personlige verdier eller teoretiske tilbøyeligheter mens man har skrevet og forsket (Bell et al., 2022, s. 371). Avhandlingens bekreftelse er at vi har opprettholdt en etisk integritet, samt å ikke fornærme andre eller oppgi og presentere uærlige eller upassende påstander.

3.7. Etikk

Når man skriver en masteravhandling er det to sentrale roller en forsker må ha i tillegg til oppgavene som inneholder blant annet å gjøre undersøkelser og analysere funn. Det handler om de formelle rammeverk og skjønsmessige vurderinger. Det går på at informantene man intervjuer blir tatt hånd om på en forsvarlig måte (Anker, 2020, s. 104). Med dette betyr det å håndtere samtaler fra intervju på en sikker måte og være klar over hvor dette kan lagres. Denne avhandlingen benytter seg som sagt av nettskjema og all lagring har foregått på denne nettsiden. Det har også blitt lagt inn søknad til SIKT for å få godkjent prosjektet vårt der vi har måttet legge inn informasjon om hvilke opplysninger som skulle bli brukt. Denne

avhandlingen er helt anonymisert og ingen personer som har deltatt vil bli gjenkjent, samt bedriftene de opptrer for. I samarbeid med veileder har det blitt utarbeidet et informasjonsskriv som har blitt sendt til informantene før intervju. I denne står det om hvordan personopplysninger blir behandlet, samt hvordan rettigheter de har.

Videre er andre etiske hensyn å være klar over hvordan informantene blir fremstilt i oppgaven, samt hvilke sitater som skal bli med (Anker, 2020, s. 106). Det har blitt benyttet transkribering fra nettskjema og fått utskrift der. I sitater har det blitt fjernet ord og lyder som ikke har vært av betydning, for å få flyt i sitat og bedre fremstilling av informantene. En annen faktor er at bedriftene har blitt anonymisert med Alfa, Beta og Gamma der ordet “representant” kommer frem når det blir snakket om hva de har forklart selv.

Sammen med dette, er det også etiske prinsipper som må følges. Det første handler om å unngå skade på informantene. Med dette menes å ikke påføre deltakerne skade i form av psykisk, fysisk, stress eller andre plager (Bell et al., 2022, s. 113). Videre sammen med dette er det viktig og etisk å informere deltaker om all relevant og tilgjengelig informasjon og ikke holde noe utenfor (s. 117). Deretter som drøftet tidligere, er det viktig å holde anonymitet og ta hensyn til personvern (s. 121). Den siste går ut på å ikke drive med bedrageri (prevent deception) og fortelle sannheten om hva oppgaven er og ikke lyve for å skaffe informanter (s. 122). Dette er etiske prinsipper som avhandlingen har satt i fokus.

4 Resultat og diskusjon

I dette kapitlet vil det bli tatt for seg resultat av den tematiske analysen og en drøfting mellom teori og empiri. Problemstillingen er som følger:

“Hvordan håndteres dynamiske kapabiliteter i de maritime bedriftene gjennom bruk av spesifikke ressurser for et vedvarende konkurransefortrinn?”

Dette kapitlet fokuserer på ressursene nettverk, erfaringer og endringer. Under ressursene har vi analysert og kodet oss ned til kategorien *kunnskapsutvikling* som et fellestrekk hos alle tre bedriftene, som blir forklart med det gjentakende ordet og begrunnelsen representantene nevnte i intervjuene. Videre vil det bli drøftet om variasjoner som et bidrag til kunnskapsutvikling hos Alfa, Beta og Gamma. Neste vil en kort oppsummering som viser variasjoner i bedriftene fremkomme før et drøftingskapittel.

4.1. Kunnskapsutvikling

Dette delkapitlet vil ta for seg hvordan Alfa, Beta og Gamma tar i bruk ressursene nettverk, erfaringer og endringer som går på evnen til å endre seg.

Først presenteres Alfa og deres ressurser, deretter kommer Beta og Gamma. Avslutningsvis kommer en oppsummering som viser ulikheter siden bedriftene skiller seg fra hverandre, selv om de bruker de samme ressursene for et vedvarende konkurransefortrinn innen dynamiske kapabiliteter.

4.1.1. Alfa

Oversikt over bedriften

Alfa er en liten bedrift med få ansatte, som ser på seg selv som veldig nyskapende. Videre har de åpne systemer og tenker utenfor boksen, som er en fordel da større bedrifter har mer lukkede og rigide systemer og kontroll på ansatte, forklarer representanten i Alfa. Ledelsen i Alfa består av tre personer som jobber tett sammen med de ansatte og på grunn av hvor tett

bånd bedriften har, er de mer åpne med hverandre og samlet. Det er ledelsen som tar for seg endringene og hvordan håndteringen av de skal foregå. Dette bidrar med at bedriften har erfart å endre seg og forbedre tenkemåten. Videre står Alfa på sidelinjen og utfordrer konsepter som finnes ved å se på funksjoner og komme med forbedringsforslag og bidrar med sin kunnskap, noe de ser på som et konkurransefortrinn.

Track record og nettverk

Et strategisk valg som Alfa gjør er å bygge tillit til kundene sine, da dette gir fordeler når man må foreta endringer underveis i prosjekter. Representanten i Alfa forklarer at å tilfredsstille kundene bidrar til et tett bånd og godt samarbeid. Videre har bedriften mulighet til å være fleksible på prosjektene, og endre på det som behøves. Kundene de får vil aldri være like, og derfor er en viktig faktor hos Alfa å ha endringsvillighet i bedriften slik at prosjektene foregår så enkelt som mulig. Markedet endrer seg samtidig i takt med teknologien, samtidig som myndigheter bestemmer litt hva som bør endres.

“En forandring vi opplever nå for tiden er at det er stor fokus på karbonfangst og lagring. Det er jo mange som har lyst til å få en fot i døra, som spør oss om vi kan gjøre noe i denne retningen” - Representant for Alfa

Sitatet tolkes med at kundene ønsker noe og gir prosjekt til Alfa, som betyr at de må levere på kundenes forventninger og dermed gjøre endringer for å oppnå dette. Både politisk og markedet forandrer seg hele tiden, og representanten forklarer at det er derfor viktig å følge med på hva som skjer.

På grunn av størrelsen i bedriften tar de mest små prosjekter i forhold til de litt større selskapene. Prosjektene kommer av et *track record* der kunder har hørt om Alfa og dermed blir de valgt til å utføre prosjekter. På grunn av dette må de ta en risikovurdering som baserer seg på estimert tid. Dette er for å ikke ta på seg for mye på en gang, samt å levere et ferdig produkt til kundene. De ansatte er med i avgjørelser, da de endringene som skjer berører også de til en grad, da denne type industri alltid vil oppleve ulike former for endringer og vil være tilpasningsdyktige når de kommer.

Videre spiller tillit en viktig rolle når man bygger relasjoner og nettverk til eksisterende kunder og leverandører, altså de har en god kunnskapsbase som tas i bruk og deler erfaring rundt. Selv om Alfa ikke har all kunnskapen selv, samarbeider de med leverandører og kunder fra andre land, spesielt Tyskland. *“Det er jo sjeldent at vi gjør ting helt alene. Vi er jo ofte avhengig av input og kunnskap fra kundene [og leverandører] til å løse oppgavene”,* forklarer representant for Alfa. Samarbeid rundt kunnskap er dermed en sentral faktor hos Alfa. Representanten nevner at en utfordring som kommer med et samarbeid med eksterne leverandører er å bli kjent med hverandre på ganske lav risiko. Bedriften er tilpasningsdyktig og på grunn av sitt åpne system og tilgang på utenlandske leverandører, har de erfart mye for hvordan prosjekter kommer i havn og fått en god kunnskapsutvikling.

Alfa jobber tett med kunden hele tiden og tilpasser seg etter deres ønsker, da tillit skapes raskere med bekjente, så ingen er helt ukjente, da Alfa *“kjenner en som kjenner en”* og skaper da erfaring og rykter rundt hvem som passer i prosjekter.

“Det er en ting at vi hele tiden holder oss oppdatert på hva som skjer i markedet eller i bransjen. Det andre er at for å bli bedre som leverandør så er vi også avhengig av andre underleverandører, og da må vi samarbeide med de. Da prøver vi å finne leverandører vi kan stole på, både på leveringstid og kvalitet. Da begynner vi med å ikke sette ut store ordre til noen ukjente først, men hvis vi får bli kjent med de, så setter vi ut forståelig små ordre til de og ser hvordan det fungerer” – Representant for Alfa

Kunnskapsbase og nettverk

Representanten trekker frem at det å ha en multidisiplinær kunnskapsbase er et konkurransefortrinn de har. Alfa har en kjernekompetanse innen subsea-utvikling, men de holder også på med andre prosjekter innen teknologiutvikling for oljebransjen. Deres kunnskapsbase bygger på erfaring fra tidligere prosjekter som de tar med seg til fremtidige prosjekter.

“Nei, det gjelder jo egentlig de fleste prosjekter. Det gjelder at vi sitter med et eller annet problem, for eksempel at vi må finne layout på en subsea-struktur, eller på en utbygging, så da vet vi jo hva utgangspunktet er. [...] men vi bygger jo den kunnskap og erfaring som gjør på oss i neste [prosjekt]. Og gjerne gjenbruker vi ting. Selv om

prosjektet er litt forskjellig, så kan man gjenbruke ting på et vis av prosjektene når man klarer å se sammen” - Representant for Alfa

Representanten for Alfa trakk frem at kunnskapsdelingen blant de ansatte er veldig bra, da de har et åpent datasystem og en veldig lavterskel for spørsmål. *“Før vi setter [igang] et prosjekt har vi et kick-off-møte. Vi samler de som skal jobbe på det, og så prøver vi å finne ut hva som er kunnskapsgap, og hvordan vi tenker å løse det”* sier representant for Alfa. Videre forteller representanten at selv om de ikke har opplæringsprogrammer, så sitter man tett på hverandre og ikke behov for denne type læring, da miljøet er lite og man samarbeider bra. Alfa forklarer at et konkurransefortrinn de har er hvor godt de kjenner sine ansatte, da de bidrar med sin kunnskap og deler felles intensjoner og verdier i bedriften.

En utfordring Alfa ser på med å yte enda mer på konkurransefortrinn er å skaffe enda flere ansatte innen seniorkompetanse for subsea. Dersom flere ansatte hadde hatt denne kunnskapen, kunne bedriften ha tatt på seg enda flere, mer avanserte og større prosjekter enn de gjør nå.

Endringene som har blitt innført og gjort underveis har de ansatte tatt stort sett positivt. Representanten for Alfa forteller at *“det er jo på en måte det man er vant til når man jobber her. At ting er ikke fastskrevet”*. Dette indikerer at ansatte aksepterer endringer og tilpasser seg nye muligheter og utfordringer basert på tidligere erfaringer som oppstår som en naturlig del av arbeidsplassen. Alfa har tatt i bruk kunnskap de har erfart og tatt det i bruk når de skal estimere tid, og hvilke prosjekter de bearbeider.

4.1.2. Beta

Oversikt over bedriften

Beta er en liten bedrift med en liten ledergruppe med tre til fire personer som jobber med strategi og avgjørelser i bedriften, som blir formidlet til konsernledelsen. Bedriften tar muligheten til å være nyskapende da tidligere erfaring bidrar til å tenke nytt. Årsaker til endringer i Beta skjer på grunn av at prosjektene tar slutt, for så å omstille seg på nytt for en ny start.

Eierskap og eksternt nettverk

Beta tar eierskap til prosjektene sine som definerer en klarere strategi og ansatte *“gir mer innspill og løfte ideer slik at alle blir litt mer deltakende”*. Betas endringer som oppstår i forbindelse med store prosjekter, utfordrer de til en bedre tilpasning og læring, samt arbeider bedriften med en ledergruppe mot å skape strategiske og stabile beslutninger. Ved at prosjektleder og prosjektkontroller jobber mer tett sammen og tar på seg oppgaver, er de mer knyttet ved å være tilpasningsdyktige i forhold til endringer som skulle skje på grunn av et ansvarsområde de har i fellesskap. Videre får de et mer helhetlig bilde av arbeidsoppgaver på prosjektene når de også setter fagpersoner og ingeniører på oppgavene.

Erfaringer Betas representant forklarer når de har tilegnet seg på prosjektene er å ha en *“enda større dialog og mer involvering med kunden [...] og jevnlig oppfølging med kunden. Da har du bygget en relasjon med kunden og da er det lettere å få nye større jobber etterpå”*. Her har Beta tatt en risikovurdering og tilpasset seg etter deres behov for hvilke prosjekter de kan ta på seg og ikke, og hvordan relasjoner de bygger seg på. Ved å lære seg noe nytt får de en kunnskap de iverksetter og benytter på senere tidspunkter. På grunn av det skiftende miljø bedriften lever i, vil Beta bidra med å sikre anskaffelse av nødvendige ressurser og optimalisering av sine prosjekter.

Bedriften øker effektiviteten ved bruk av å prioritere store prosjekter over små, samt tid og ressurser. Det er lettere for bedriften å utføre små prosjekter på grunn av kortere tidsramme og kostnader, mens større prosjekter kan hjelpe bedriften å bedre beregne optimal tid, samt behandle ressurser som vil føre til bedre lønnsomhet i forhold til de andre prosjektene. Beta ble innleid til et prosjekt fra Equinor der kunnskap til et tidligere prosjekt bidro med at Beta kom mer kvalifisert inn med nyttig kunnskap, som igjen førte til ny kunnskap etter endt prosjekt. Ved å identifisere både positive og negative aspekter skaper bedriften innsikt for å forbedre fremtidige arbeidsstrategier, og øke kvaliteten og effektiviteten på prosjekter i fremtiden.

“Jeg lærte nok en del gjennom dette prosjektet som jeg har tatt med videre. Når et prosjekt er etterkantet, så gjør jeg en oppstatus og prøver å få ned på blokket hva som gikk bra og hva som ikke gikk så bra” - Representant for Beta

På grunn av prosjekter tar Beta en vurdering av hvilke suksesser eller feil som man kan ta lærdom av, for å omstille seg og gjøre endringer til de neste prosjektene som kommer. Det fremkommer at hos Beta ønsker de en god flyt og effektivitet rundt prosjektene sine.

Et annet fokus Beta legger vekt på er å være tilpasningsdyktig og ha en kunnskapsbase, ved å ha kort beslutningsvei for å finne løsninger og tilpasse kundenes behov, som også viser til fleksibilitet. Representanten for Beta får frem at det er mindre byråkrati hos dem som fører til å gjennomføre arbeidet raskere, noe som bidrar til større fleksibilitet. *“Jo større selskapet er, jo mer rigid føler jeg at det kan være”* sier representant for Beta. Videre forklarer representant for Beta at fordelene med dette er *“Å være standardisert og ha klare ting, men da er det rett og slett ikke alltid at en klarer å levere det kunden ønsker”*. Når bedriften er fleksibel, er kundene også villige til å imøtekomme krav som blir satt. På grunn av Beta sitt eierskap til prosjekter, har de en bedre kunnskapsbase, men samtidig viser de en fleksibilitet overfor kundene sine ved å ta mer ansvar og kontroll over å være tilpasningsdyktige.

Den kompetansen Beta har er essensiell for fremtiden til bedriften, da de kun lever av å leie ut denne. En ressurs som blir nevnt er de ansatte, siden de bidrar med inntekt ved å fullføre prosjekter. Det vil si at bedriftens fremtid er knyttet til hvor erfarne og dyktige de ansatte er for å levere tjenester med høy kvalitet til kundene. Dette ses i forhold til hvordan kunnskapsutvikling henger sammen med erfaring.

En annen faktor er bedriftens samhold med kunder og leverandører, der de leverer kvalitetstjenester til kundene på grunn av sin forpliktelse og prosjekt blir kvalitetssikret. Videre er de optimistiske til vekst i markedet fordi de tar på seg større prosjekter og satser mer.

Et forbedringspotensial som representant for Beta nevner er at de må finne tid selv i travle områder til å øke kompetanse internt i bedriften, ved kursing og gjennomgang av rutiner eller prosedyrer. Videre nevnes det at å anskaffe ressurser er et kontinuerlig forbedringsarbeid, da man alltid må prioritere de ansatte som den interne ressursen, og deretter få hjelp av eksternt kunnskap eller kompetanse når bedriften selv ikke har dette.

Internt nettverk

Når det gjelder relasjoner Beta har, så er de opptatt av å beholde sine ansatte, samt å rekruttere nyutdannede studenter. Denne samlingen av ansatte forklarer representanten bidrar til bedriften på en måte som skaper lojalitet og ivaretagelse blant ansatte.

Beta benytter seg av både de eksterne og interne ressursene sine ved å være optimistiske og tilpasse seg endringer og planlegge langsiktig. Dette er noe de har erfart ved å være i en smal bransje, samt ha et godt miljø med kunnskap om konkurrenter og potensielle samarbeidspartnere. Videre tar de ansatte i bruk kontaktene sine for å skaffe nettverk da de er en viktig intern ressurs for Beta. På den andre siden handler eksterne ressurser om hvordan Beta samarbeider med andre partnere som søsterkonsern for å tilfredsstille behovene og øke kapasiteten når det oppstår utfordringer.

“Det er alltid prioritet å bruke interne ressurser som best vi kan. Og bygge opp organisasjonen ved ansettelse som vi får interne. Men vi trenger å ha en liten buffer av eksterne som hjelper oss å ta de store toppene og bunnene” - Representant for Beta

Videre er en annen fordel representanten nevner det å ansette nyutdannede, samtidig som de også har ansatte med lang erfaring i bedriften. *“De nyutdannede sitter på de siste oppdateringene, inkludert de tekniske fagene som bedriften har behov for. De er oppdatert og vet hva som rører seg av utvikling”* sier representanten for Beta. Dermed kommer de nyutdannede med en nødvendig kompetanse som bedriften har behov for.

“Vi prøver å balansere organisasjonen og derfor har vi en relativt ung organisasjon hos oss. I dagens marked er det vanskelig å rekruttere både nyutdannede ingeniører og erfarne. Det er veldig attraktivt jobbmarked om dagen. Da er det et strategisk valg å ta nyutdannet, for de vet om tiden her og nå, og kan øke bedriften på en positiv måte fremfor de gamle som sitter med gammel kunnskap og kanskje ikke lærer noe, men samtidig sitter på veldig viktig erfaring som de unge mangler og må ha erfart noe i praksis og samarbeid i team” - Representant for Beta

Det understrekes viktigheten å kombinere erfaring og nyutdannedes nytenkning, spesielt innen digitalisering. Erfarne ansatte kan bidra med verdifull praksis og kunnskap, mens nyutdannede tilfører oppdatert kunnskap som hjelper bedriftens vekst og fremgang.

4.1.3. Gamma

Oversikt over bedriften

Avgjørelsene i Gamma foregår på ledernivå og mellomledernivå, mens beslutningene er på det øverste nivå er det mange ledd for ansatte å komme frem til. Dette begrunner representanten for Gamma med at *“fordi det må samhandle og være i tråd med vår strategi, våre verdier og vår strategimodell”*. Gammas ledelse fokuserer på å utnytte de interne ressursene, da de er mer tilgjengelige og gir en kontinuerlig tilgang. Dette er et strategisk valg da man kjenner sine ansatte best og vet deres styrker og svakheter. Representanten forteller videre at de eksterne ressursene de har erfart er kun midlertidige og kostbare. De tar nytte av sin R&D gruppe (forskning og utvikling) og representanten for Gamma forteller at *“det handler om å levere resultater. For å oppnå det, må du komme opp med ny teknologi”*. Med dette fremkommer det at de lærer og tar kunnskap fra å være innovative og tenke for fremtidig utvikling av teknologi, som bidrar til Gammas måte å ta risiko på.

Mindset, nettverk og endringer

En fordel Gamma ser på seg selv er ved å bygge en bro for deres relasjon for å skape nettverk. Representanten fremhever nettverksbygging som en erfaring de har tilegnet seg, da de ikke alltid har den kompetanse og spesialisering som trengs for å fullføre et prosjekt.

Representanten for Gamma forteller at det er de ansatte som bidrar med mye av ressursene i bedriften, og de blir plassert på de områder som ledelsen ser det mest fordelaktig å være på *“basert på deres ferdigheter og ytelsesegenskaper”*.

De som bidrar til at Gamma er konkurransedyktig er ledelsen som jobber med bedriftens visjon og dette utføres gjennom de ansatte. Bedriften bearbeider oppkjøp og har fokus på R&D og ser på endringsmodeller og leverer teknologi som forbedrer konkurransedyktighet. Videre ser bedriften på å gjøre enda flere investeringer enn tidligere og gå inn i et nytt markedsområde på land som representanten mener vil øke deres konkurransefortrinn.

Ifølge representanten for Gamma oppstår endringer når ansatte er målorienterte slik at de fremmer et *“mindset som vi har skapt i selskapet”* som øker lærings- og tilpasningsevne i bedriften. Gamma er fleksibel og imøtekommende når det handler om kundenes behov. Videre når det gjelder både interne og eksterne erfaringer, implementerer bedriften nye og raske løsninger i forbindelse med uforutsette omstendigheter som oppstår i markedet. *“Vi er fleksible, løsningsorienterte, og vi er på ballen og finner løsninger”* sier representant for Gamma. Gamma er endringsvillige, og det merker også kundene de har og derfor blir de valgt.

Når vi spurte om hvordan de ansatte tar disse endringene sier representanten for Gamma at *“[...] hvis vi ser på et menneskelig perspektiv på det hele, er ikke alle veldig endringsvillige i hverdagen”*. *Mindsett*et som de har skapt i selskapet handler litt om det å være endringsvillige og *“da må vi ha en mindset om at vi må jobbe mot de målene som er satt. Det tror jeg de fleste har akseptert. Jeg vil si at majoriteten har den tankegangen”* begrunner representanten for Gamma.

Omfanget på endringene varierer mellom både store og små. *“Internt, med innføringen av systemene og nye arbeidsmetoder som vi har innført, er det ganske store endringer”* forklarer representant for Gamma. Her blir det forklart at det er disse endringene som er de store som krever mer ressurser da det er mye å sette seg inn i. Videre er omfanget på de eksterne endringene vanlig i forhold til hva de er vant med. *“De som har vært lenge i firmaet og erfarne vet at det ikke alltid går etter planen”* forteller representant for Gamma.

Når det gjelder tidskontraktene Gamma har på prosjekter, har de erfart å være fleksible og endre seg underveis i produksjonen når det oppstår ting som ikke går etter planen. Gamma finner løsninger og skaffer seg kunnskap ved *“trial and error ved å teste seg frem”*. Underveis i produksjonen oppstår det ting og man må snu, og her er Gamma endringsvillige og fleksible. Gamma finner da løsninger og diskuterer penger i kontrakten senere på grunn av det som oppstod. Interne endringer implementeres av nye prosesser og systemer, mens eksterne endringer oppstår gjennom effektive kommunikasjonssystemer. De fleste endringene går på tidskontrakter, og da må de levere på forventninger til kunden.

Utvikling av kompetanse

Representanten forteller at bedriften ser på seg selv som et nisjeselskap, fordi maritime er et nytt markedsområde på land, men mest på maritimt nivå stiller de med løsninger. De har kompetanse innenfor nisjen og driver med onboarding og internutdanningsløsninger, der nyansatte blir opplært, og gjerne andre innenfor feltet maritim. På spørsmålet om hvordan ansatte får kunnskap svarer representanten for Gamma at *“vi lærer de gjennom intern opplæring eller intern læring”* der de blir målt etterpå, gjerne ved å svare på spørreskjema for å finne ut av kompetansen. Deretter plasseres de og får en oversikt over hvor komfortable de er med kompetansen sin, samt hvordan denne kan økes enda mer. Det er en kontinuerlig måling som Gamma opererer med.

Bedriften har alltid sett på seg selv som nyskapende og tenke ny teknologi for å enda utvikle seg i takt med markedet. Gamma har etablert en kultur som bidrar til kontinuerlig utvikling og nyskaping, samt ansatte støtter ledelsens avgjørelser.

“Vi har vært nyskapende siden tidlig på 2000-tallet. Vi kom inn med ny teknologi. Vi verifiserte, fikk den første kontrakten, installerte den, kjørte den og viste resultater. Men den tok ikke stopp der. Vi fortsatte å utvikle oss. De siste årene har vi skapt og kjøpt opp flere selskaper som er i de banene med ny teknologi, ny undervisning og nytenkning. Veldig miljøretta” - Representant for Gamma

4.1.4. Oppsummering

Som det fremkommer av kunnskapsutvikling i Alfa, Beta og Gamma har alle evne til å endre seg, tar kunnskap de har erfart og benytter seg av det, samt bruker nettverksrelasjoner av interne ansatte og eksterne leverandører og kunder.

Alfa skiller seg ut ved å ha et *track record* og har et nettverk der de bygger tillit til kunder og leverandører. Videre har bedriften en god kunnskapsbase blant sitt interne nettverk.

I motsetning til viser Beta et eierskap til prosjekter som en fordel og jobber mer med det eksterne nettverket. Når det kommer til det interne nettverket, fokuserer Beta på kunnskapen til de ansatte.

Gamma har et *mindset* i bedriften som bidrar til en felles visjon som øker samholdet i det interne nettverket. Videre jobber ledelsen med å utvikle kunnskapen hos sine ansatte. Det blir til slutt nevnt av Gammas representant at utvikling av kompetanse øker deres posisjon i nisjemarkedet med et nyskapende syn.

4.2. Drøfting av teori med funn

For å oppnå dynamiske kapabiliteter tilpasser bedrifter seg etter markedet og tar i bruk innovasjon, som handler om begrepene utforske og utnytte (Madsen, 2007, s. 61). Disse to begrepene henger sammen med søking, utvelgelse og rutinisering der alle begrepene danner en kunnskapsutvikling. Denne drøftingen av diskusjon tar for seg utnyttelse som en ressurs/kapabilitet og utvider konkurransefortrinnet til dynamiske kapabiliteter som en erfaring (se kapittel 2.1.2.2.). Videre handler utforskning om hvordan bedrifter tilpasser seg endringer som en evne for å forbedre konkurransefortrinnet (Augier & Teece, 2009, s. 412) (se kapittel 2.1.2.3.). I tillegg vil nettverksbygging (se kapittel 2.1.2.1.) bli drøftet inn for å forstå dette som en ressurs i dynamiske kapabiliteter.

4.2.1. Kunnskapsutvikling

Under dette kapitlet vil punktene ledelsen, skift i markedet, relasjoner og kunnskap/erfaring bli fremhevet.

Ledelsen

Augier og Teece (2009) står sentrale når det nevnes hvordan ledelsen skal ta tak i endringene, som vil bidra til dynamiske kapabiliteter. En sentral gruppe i bedriften som tar til seg erfaringer er ledelsen. De har tatt noen strategiske valg for å lykkes med ressursene som eksisterer i bedriftene. En positiv faktor som Quansah et al. (2022) og Vogel og Güttel (2013) nevner i sine artikler er at de er begge enige i at ledelsen bør være mer fleksible og legger fokus på at ansatte kan ta mer kontroll over beslutninger. På grunn av størrelsen i bedriftene

hos Alfa og Beta har de en mindre vei å gå til ledelsen, noe representanten for Alfa ser på som en fordel. I motsetning til så foregår beslutningene til Gamma høyere opp i hierarkiet og de ansatte har ikke en like stor avgjørelse som de to første bedriftene.

Alfa, Beta og Gamma implementerer ulike strategier og tilpasser seg endringer i markedet og arbeidsmiljøet, som et bidrag til konkurransefortrinn der dette også samsvarer med teorien fra Barney (1991). Alfa skiller seg ut ved å innføre åpne systemer og har en multidisiplinær kunnskapsbase. Beta er nyskapende, og styrken ligger i å være en liten bedrift som jobber seg større oppover på markedet. Utvikling av ny teknologi på markedet har bidratt til et konkurransefortrinn for Gamma. Størrelse og ansatte er de faktorene som bedriftene nevner for å være konkurransedyktige, da ledelsen og bedriften bidrar med dette gjennom deres visjon. Videre har det blitt gjort opp et inntrykk av at alle tre bedriftene endrer seg i takt med markedets endringer og svingninger på grunn av å yte optimalt og overleve som en SMB, som Madsen (2007, s. 25) tar utgangspunkt i når det gjelder utviklingsmuligheter.

Ledelsen i Gamma fokuserer på å utvikle ny teknologi og følge skift i markedet som oppstår. Dette ser representanten på som en styrke, noe som blir støttet med teorien til Salunke et al. (2011, s. 1258) om bedriftens styrke ved å utvikle nye systemer, samt å tilrettelegge for sine ansatte med ny kompetanse.

Skift i miljø/marked

Som det kommer frem av resultat har bedriftene en kunnskapsutvikling fordi de bruker den erfaring de har tilegnet seg for å utvikle bedriften. Å kunne ta valg basert på endringer som oppstår på grunn av skifte i miljøet er en strategi ledelsen bør følge (Augier & Teece, 2009, s. 416). Med dette så tar Alfa, Beta og Gamma en risikovurdering om hva som lønner seg best for sin bedrift. Hos Beta har de erfart at de må ta en risikovurdering på hvilke prosjekter som egner seg å takke ja til, og hvilke de må takke nei til basert på deres kapasitet, som betyr at de har tilegnet seg kunnskap på dette området. Dette kan implisitt bli forstått med at uten erfaring vil det være en begrenset mulighet for kunnskapsutvikling i bedriftene, fordi utnyttelse handler om nye erfaringer basert på tidligere erfaringer (Madsen, 2007, s. 61).

Når det kommer til Beta så fokuserer de på å endre seg for å ha kapasitet til å ta imot større prosjekter og ha en høy grad av effektivitet. Prosjekter kan komme av skift i markedet, som

igjen henger sammen med studien til Foss et al. (2011) og Augier og Teece (2009) der de nevner å forbedre prestasjonsevnen, kombinere kunnskap til kundenes forventninger og identifisere hva som må endres. Et annet aspekt er at Gamma retter blikket mot å utvikle seg med ny teknologi, da markedet er stadig i endring. De skaffer ny kunnskap og utvikler sine dynamiske kapabiliteter ved å fokusere på å ta imot utfordringer og lære, som kobles opp mot Eisenhardt og Martin (2000) sin studie. Både Alfa og Gamma legger vekt på å endre seg etter kundenes behov. Hos bedriftene ser man at koblingen mellom endringsvillige er assosiert med endring i bedriftene. Er man ikke endringsvillig vil det være vanskelig for bedriftene å kunne endre seg og gjøre de eksterne omgivelsene fornøyde og tilfredsstillt, som ses i sammenheng med å løse utfordringer der man må ta i bruk tidligere erfaringer for å skaffe ny erfaring og endre seg deretter (Madsen, 2007, s. 62).

Relasjoner

Videre jobber Beta mer tett mot kundene sine ved å ta eierskap til prosjekter og har erfart å være fleksible for å utnytte kunnskapen de har tilegnet seg. Som Salunke et al. (2011, s. 1257) drøfter er det en fordel når det kommer til kundenes krav i prosjekter og følge opp ønske deres, som kan knyttes opp mot fleksibilitet. Videre er teorien til Singh et al. (2013) sentral når det gjelder fleksibilitet da de trekker frem forpliktelse og struktur. I forbindelse med eierskap gjelder det hvordan Beta blir behandlet av kunder og leverer produkter til dem.

Eksterne faktorer som blir fremhevet av Foss et al. (2011) er å skape gode relasjoner med kunder. Salunke et al. (2011) drøfter om nettverksbygging med eksterne aktører for å skape nye relasjoner med nye kunder, som blir sett på som rasjonell læring. Alfa, Beta og Gamma har vist seg å være opptatt av å bygge nettverk og ha gode relasjoner. Alfa er engasjert i å bygge nettverk med andre bedrifter da de selv er små og avhengig av *input og kunnskap* for å løse oppgaver. Videre skiller Beta seg ut i det skiftende markedet ved å leie ut ekspertise og erfaring som bidrar med å levere spesialkompetanse på ulike fagfelt. De er også opptatt av å skape en sterk arbeidsstyrke og levere kvalitet og tjenester til kundene. Dette viser at Beta har lært og utviklet muligheter som gjør at de kan utforske kravene som markedet setter ved å gjøre endringer om til erfaringer (Madsen, 2007, s. 61). Bedriften har vist seg å plassere sine ansatte på riktig kunnskapsområde for utnytting av ressursene sine, og driver med kontinuerlig måling som følge av dette.

Som det kommer frem av resultat om Alfa, så omstiller de seg og gjør endringer basert på hva kundene ønsker i prosjekter de takker ja til. Dette funnet er motsatt av hva Augier og Teece (2009) drøfter om raskt skifte i markedet der det er kundene som blir berørt av endringene. Funn her blir drøftet til at Alfa endrer seg etter hva kundene forventer, og ikke at endringene berører kundene. En slik endring vil påvirke bedriften i den grad at man må være fleksible og ta i bruk de ressursene som eksisterer av kunnskap. Som belyses av teorien om utforskning og utnyttelse (Madsen, 2007, s. 61).

Singh et al. (2013, s. 1444) sin teori ses i sammenheng med å utfordre eksterne omgivelser, da kunder har en sentral rolle der man endrer seg for å levere på forventninger. Videre endrer Gamma seg i forhold til kundenes forventninger og leverer på tidskontrakter, som kan ses sammen med skift i markedet drøftet at Augier og Teece (2009). I motsetning til så drøfter også Foss et al. (2011) om skift i markedet, som kan ses i sammenheng med å måtte endre tankesett til bedriften ved å forbedre kunderelasjoner og tilpasning i markedet. Videre kan dette knyttes opp mot teorien til Singh et al. (2013) der det gjelder å tilpasse seg etter det skiftende markedet for å forebygge utfordringer som kan oppstå, samt være fleksible når det gjelder. På grunn av at bedriftene er SMB vil de være fleksible og ta nytte av et skift i markedet, som Madsen (2007, s. 25) Madsen fremhever.

Kunnskap og erfaring

Ut fra resultat fra funn har alle bedriftene tatt i bruk den erfaringen de har tilegnet seg og lært på bakgrunn av prosjekter og hendelser som har foregått. Dette ser man igjen i teorien til Ambrosini og Bowman (2009) der man må tenke nytt og skaffe erfaring, samt å tilpasse seg til skift i markedet og omgivelsene som foregår eksternt og internt nivå. Videre vil denne erfaringen sees i sammenheng med teorien om utforskning og utnyttelse, da de har både erfaring og endret seg på grunn av tidligere erfaringer (Madsen, 2007, s. 61).

Sitatet til Eisenhardt og Martin (2000, s. 1109) forteller at *“people with different expertise not only know different things, but know those things differently”*. Her støttes bedriftene våre på at de har ulike bakgrunner og gjør forskjellig. Alfa sin lærdom bidrar til å dele kunnskap med andre for å skape allianser og et godt nettverk som et av sine konkurransefortrinn. I motsetning til leverer Beta tjenester med høy kvalitet, samt å legge vekt på å investere og opprettholde en sterk arbeidsstyrke for bedre prestasjoner rundt sine nettverk. Gamma

tilpasser seg teknologisk utvikling som bidrar positivt til at de legger et press på nisjen og at konkurrentene deres må øke sin utvikling for å komme opp i samme nivå. Dette gjenspeiler utnyttelse da man tar lærdom og erfaring som blir til ny erfaring (Madsen, 2007, s. 61).

Fleksibilitet i en SMB er essensiell når det kommer til de dynamiske kapabilitetene som Quansah et al. (2022) drøftet i sin studie. Det har blitt sett at de tre bedriftene tar i bruk ressursene sine mer på det interne området. Alfa, Beta og Gamma er enige i at det er de ansatte og ressursene de kommer med som bidrar til bedriftens vekst og omdømme i bedriften. Dette er ressurser som bedriften og ledelsen alltid har tilgjengelig og kjennskap til på en annen måte enn de eksterne som kommer og går.

Som Singh et al. (2013, s. 1444) drøfter, så er det viktig for bedrifter å tilpasse seg til konkurranse og ha en strategisk fleksibilitet. Med dette så ser man at Alfa, Beta og Gamma opprettholder konkurranse ved å være nyskapende og produsere det de kan for overlevelse. Videre at de ansatte spiller en sentral rolle når det kommer til å benytte seg av de interne ressursene.

Kort oppsummering

Ut fra denne diskusjonsdelen av resultat og teori ser man en tydelig sammenheng mellom hva som har blitt gjort av funn i de tre maritime bedriftene, opp mot hva tidligere forskere har forklart i sine artikler. Spesielt fremheves utforskning og utnyttelse som går ut på erfaringer og endringer for å oppnå et vedvarende konkurransefortrinn innen dynamiske kapabiliteter.

Et moment som overrasket er hvordan disse bedriftene, spesielt Alfa, endrer seg på grunn av kundenes forventninger og hva de ønsker. Dette var ikke i tråd med teorien til Augier og Teece (2009) som forklarte at endringer påvirker kundene, mens her påvirker det bedriften.

5 Implikasjoner

Dette kapitlet tar for seg praktisk og teoretisk implikasjoner. Videre kommer et avsnitt om begrensninger som denne avhandlingen måtte foreta seg, avslutningsvis vil det bli forklart om videre forskning.

5.1. Praktisk

Avhandlingen tar for seg tre ulike bedrifter innen maritim industri der intervjuene samsvarer med teori fra tidligere forskning. På bakgrunn av dette kan bidraget vårt sees i likhet med lignende bedrifter som vil samsvare med samlede informasjon. Intervjuene inkluderte ulike stillinger på representantene der en hadde ansvarsområde for kvalitet, forskning og utvikling, den andre hadde stilling som business development manager og den tredje var vice president for salg. Dette betydde at svarene de ga tilsa den tilgang de hadde på informasjon basert på sin stilling. Dersom de hadde hatt samme stilling ville muligens svarene blitt forklart annerledes fordi de sitter med tilsvarende samme informasjon.

5.2. Teoretisk

Funn som har blitt gjort i denne avhandlingen blir støttet opp mot diskusjon fra ulike forskeres perspektiv. Videre bidrar avhandlingen til teori med fokus på at ressursene som blir drøftet her, er avgjørende for bedriftens vedvarende opprettholdelse av konkurransefortrinn. Det vil være interessant å se videre på samme forskningsområde om det gjelder andre bedrifter i både samme og ulike sektorer, om det er likheter eller variasjoner, eller om de også følger funn og konklusjon i denne oppgaven.

5.3. Begrensninger i avhandlingen

Dette er en masteravhandling som har foregått over et semester og dermed har vi hatt et tidsperspektiv på å bli ferdig. Vi har kun intervjuet tre ulike bedrifter innenfor den maritime

industrien. Dersom vi hadde hatt mer tid til rådighet, hadde vi valgt å intervju enda flere bedrifter og informanter i samme bransje. En annen begrensning vi gjorde var å intervju representanter i bedriften som har en tilknytning til ledelsen og bedriften, med ulik stilling i selskapet.

Datagrunnlag for analyse baserte seg på intervjuene vi foretok oss, samt e-postutvekslinger. Det kan være feilkilder på datagrunnlaget vi har foretatt oss i avhandlingen som handler om at informantene ikke hadde kunnskap om eller bevisst utelot informasjon til oss, eller at de ikke var klar over at de skulle svart på en annen måte. Vi tok derfor utgangspunkt i den informasjonen vi fikk i intervjuene og funn er basert på dette. Det kan imidlertid være andre feilkilder i studien vi ikke er kjent med, som kan påvirke resultatene våre.

5.4. Videre forskning

Vår masteroppgave går ut på å se på dynamiske kapabiliteter i den maritime industrien innen små og mellomstore bedrifter. Vi har kun fokusert på de tre ressursene nettverk, erfaringer og endringer innenfor dynamiske kapabiliteter.

Forslag for videre forskning er å se på andre ressurser innen feltet, som for eksempel læring, ansattes involvering og innovasjon. Dette er ressurser vi ønsket å se på, men på grunn av tid og ressurser hadde vi ikke mulighet. En annen ting å se på kan være å se enda mer på strategisk ledelse og hvilke valg bedriften tar, ved å kun intervju de som sitter i ledelsen i bedriftene.

Denne avhandlingen brukte et kvalitativt komparativt design. Et forslag til videre forskning er å gjøre observasjoner i bedriftene for å se på hva de gjør i praksis for å få et annet perspektiv på arbeidsoppgaver og hvordan ting gjøres. Man kan også gjøre en kvantitativ spørreundersøkelse.

6 Konklusjon

For å oppnå et vedvarende konkurransefortrinn må bedriften ta i bruk dynamiske kapabiliteter. Dynamiske kapabiliteter er å ta i bruk de ressursene en bedrift har, og benytte seg av de på en effektiv og god måte. I denne avhandlingen er ressursene nettverk, erfaringer og endringer. Vår problemstilling er som følger:

“Hvordan håndteres dynamiske kapabiliteter i de maritime bedriftene gjennom bruk av spesifikke ressurser for et vedvarende konkurransefortrinn?”

De sentrale funnene vi gjorde var

- Nettverk, allianser og relasjoner
- Erfaringens kunnskapsutvikling
- Bedriftene er endringsvillige

Vi kom frem til at ansatte er en viktig ressurs i form av relasjoner fordi de er samholdet i bedriftene, og bidrar med å løfte bedriften. Dette er noe Eisenhardt og Martin (2000) også har nevnt i sin forskning som er viktig. Når det gjelder kunnskapsutvikling er det ansatte som har både erfaring, ny kunnskap og kompetanse for å bidra med utvikling i bedriften både eksternt og internt i det skiftende markedet. Videre tar de lærdom fra tidligere prosjekter for å kontinuerlig forbedre seg og utvikle kunnskapen de har. Bedriftene er også veldig tilpasningsdyktige og tenker alltid på kundens beste når prosjekter tas imot.

Når det kommer til bedriftene så har alle en endringsvillighet da prosjektene som kommer ikke alltid er like, og uforutsette ting kan oppstå. Augier og Teece (2009) drøfter viktigheten med å ha dynamiske kapabiliteter når det oppstår skift i markedet, som våre funn også tilsier at bedriftene endrer seg underveis for å få i havn prosjektene sine best mulig. Bedriftsstørrelse og forskjellige ledelsesstrategier har ført til at endringene har foregått ulikt i de tre bedriftene. På den andre siden er de like ved å endre seg for å opprettholde konkurranse og skape kunde verdi.

Ambrosini og Bowman (2009) og Quansah et al. (2022) drøfter hvordan man oppnår et godt konkurransefortrinn, noe vi ser at Alfa, Beta og Gamma utfyller ved å alltid være ett skritt foran konkurrentene og bli bedre. Alfa er en liten bedrift som tar nytte av dette og har veldig åpne systemer. De har også en multidisiplinær kunnskapsbase de tar nytte av og ser dette som et viktig konkurransefortrinn. Til slutt er de veldig åpne og har et tett samarbeid med kundene sine. Videre bidrar Beta til nyskaping ved å kombinere nyutdannedes og nåværende ansattes kompetanse og erfaringer, samt å fremføre nye teknologiske løsninger. Gamma fokuserer veldig på R&D og har en veldig dagsaktuell utvikling når det gjelder bruk av teknologier og alltid ligger et steg foran konkurrenter.

Oppsummert av konklusjonen håndteres de dynamiske kapabilitetene gjennom bruk av kunnskapsutvikling, endringsvillighet og nettverksbygging, som bidrar til et vedvarende konkurransefortrinn i de tre maritime SMB.

7 Referanseliste

- Acheampong, G., Aggrey, O. K. & Hansen, A. S. (2023). To Explore or to Exploit? Opportunities, Dynamic Capabilities, and Performance of Maritime Enterprises in Ghana. *Journal of African business, ahead-of-print*(ahead-of-print), 1-23.
<https://doi.org/10.1080/15228916.2023.2237834>
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International journal of management reviews : IJMR*, 11(1), 29-49.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Fagbokforl.
- Anker, T. (2020). *Analyse i praksis : en håndbok for masterstudenter* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Augier, M. & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization science (Providence, R.I.)*, 20(2), 410-421.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, H. H. & Ernst-Siebert, R. (2007). SME in Germany's maritime industry: Innovation, internationalisation and employment. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(2), 15-33. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2007.014185>
- Bell, E., Harley, B. & Bryman, A. (2022). *Business research methods* (Sixth. utg.). Oxford University Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *InterViews : learning the craft of qualitative research interviewing* (3. utg.). Sage.
- Darabi, R. & Djupedal, T. (2023). *Dynamiske kapabiliteter* [Forprosjekt masteravhandling, Universitetet i Sørøst-Norge].
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strat. Mgmt. J*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Foss, L., Iakovleva, T., Kickul, J., Oftedal, E. M. & Solheim, A. (2011). Taking Innovations to Market: The Role of Strategic Choice and the Evolution of Dynamic Capabilities. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 12(2), 105-116.
<https://doi.org/10.5367/ijei.2011.0029>
- GCE Ocean. (2020). *Successful Subsea Boosting Experience*.
<https://www.gceocean.no/news/posts/2020/november/successful-subsea-boosting-experience/>
- ITA. (2024, 20 januar 2024). *Shipping, Maritime Equipment & Services*.
<https://www.trade.gov/country-commercial-guides/norway-shipping-maritime-equipment-services>
- Madsen, E. L. (2006). Ressursbasert teori, innovasjon og bedriftsutvikling. *Beta*, 20(1), 36-50.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2006-01-03>
- Madsen, E. L. (2007). *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter* [Doktorgradsavhandling, Handelshøgskolen i Bodø]. Nordopen.
<https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/140364/Madsen.pdf?sequence=5>

- Maritimt forum. (2024). *Maritim Verdiskapingsrapport 2024 - Nordvest*. Henta 02.05.24 frå <https://www.maritimt-forum.no/aktuelt/maritim-verdiskapingsrapport-2024-nordvest>
- NHO. (2024). *Tall og fakta om SMB*. <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/tall-og-fakta-om-smb/#part0>
- Quansah, E., Moghaddam, K., Solansky, S. & Wang, Y. (2022). Strategic leadership in SMEs: the mediating role of dynamic capabilities. *Leadership & organization development journal*, 43(8), 1308-1320. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2021-0229>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Fagbokforl.
- Salunke, S., Weerawardena, J. & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial marketing management*, 40(8), 1251-1263. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.009>
- Singh, D., Singh Oberoi, J. & Singh Ahuja, I. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management decision*, 51(7), 1442-1461. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2012-0332>
- SSB. (2024). *Virksomheter*. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/virksomheter>
- Suri, H. (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative research journal*, 11(2), 63-75. <https://doi.org/10.3316/QRJ1102063>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strat. Mgmt. J*, 18(7), 509-533. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- UIO. (2017, 24.01.24). *Nettskjema-diktafon mobilapp*. <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/hjelp/diktafon.html>
- Vogel, R. & Güttel, W. H. (2013). The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>

8 Oversikt over tabeller og figurer

Tabell 1.1: Virksomheter etter antall ansatte i 2024	s. 10
Figur 1.1: Endringsmuligheter i SMB	s. 11
Tabell 1.2: Oppsummering av bedriftene	s. 13
Figur 1.2. Oppgavebygging	s. 14
Tabell: 3.1. Likheter og variasjon i bedriftene	s. 33