



**Høgskulen  
på Vestlandet**

Dynamiske kapabiliteter – hvordan håndtere og  
dra nytte av omgivelser i endring

Dynamic Capabilities – How to Handle and  
Utilize Dynamic Markets

**Helene Westgaard Kvalsund**

**Anita Sjøseth Tordal**

**Master i innovasjon og ledelse**

**Avdeling for ingeniør- og økonomifag**

**21 mai 2017**

<b>Oppgavens tittel:</b>	Dynamiske kapabiliteter – hvordan håndtere og dra nytte av omgivelser i endring	<b>Lvert dato:</b> 21.05.17
<b>Masteroppgavens omfang:</b>	30 studiepoeng	
<b>Forfatter:</b>	Helene Westgaard Kvalsund og Anita Sjøseth Tordal	
<b>Mastergrad:</b>	Master i Innovasjon og Ledelse	<b>Tall sider u/vedlegg:</b> 75
<b>Veileder:</b>	Jarle Aarstad	<b>Tall sider m/vedlegg:</b> 79
<b>Studieobjekt:</b>	Bedrifter i NCE Medieklyngen i Bergen	
<b>Metodevalg:</b>	Kvalitativt casestudie	
<b>Sammendrag:</b>		
<p>Denne masteroppgaven har undersøkt hvilke dynamiske kapabiliteter som er viktige for bedrifter for å håndtere og dra nytte av teknologiske endringer i omgivelsene – i mediebransjen. Oppgavens teoretiske forankring er dynamiske kapabiliteter, samt sentrale begreper som innovasjon og digitalisering. Dynamiske kapabiliteter er “<i>Bedrifters evne til å integrere, skape og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å holde følge med endrende omgivelser</i>” (Teece, Pisano og Shuen, 1997, s. 516). Det empiriske grunnlaget er basert på fem kvalitative dybdeintervju med fire bedrifter, samt klyngelederen i NCE Media.</p> <p>Bedriftens evne til å oppnå eller opprettholde konkurransefortrinn blir påvirket av interne dynamiske kapabiliteter og eksterne faktorer. De sentrale dynamiske kapabilitetene er <i>omstillingsevne, innovasjonsevne, læringsevne og markedsorientering</i>. Eksterne faktorer er <i>samarbeidspartnere, nettverk, kunder, markedsdynamikk og teknologi</i>. Vi har avdekket et tydelig skille mellom redaksjonelle- og teknologibedrifter. De redaksjonelle bedriftene opererer i <i>moderate dynamiske</i> markeder og har <i>first-order</i> dynamiske kapabiliteter. Teknologibedriftene opererer derimot i <i>dynamiske</i> omgivelser og har <i>higher-order</i> dynamiske kapabiliteter.</p>		

**Summary:**

This master thesis addresses which dynamic capabilities that are important for companies to handle and utilize new technology in the dynamic markets, in the media industry. The theoretical framework of this thesis is dynamic capabilities, and central terms such as innovation and digitalization. Dynamic capabilities are: “*the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*” (Teece, Pisano og Shuen, 1997, s. 516). The empirical foundation is based on five qualitative interviews with different companies and with the CEO of NCE Media.

The companies ability to achieve or maintain competitive advantages is affected by internal dynamic capabilities and external factors. The dynamic capabilities are *market orientation* and the ability to; *learn, transform* and *innovate*. The external factors are *collaborators, network, customers, market dynamics* and *technology*. We have revealed a clear differentiation between the editorial and the technological companies. The editorial companies work in *moderate dynamic* markets and have *first-order* dynamic capabilities. On the other hand, the technological companies work in *dynamic* markets and have *higher-order* dynamic capabilities.

**Stikkord for bibliotek:**

Dynamiske kapabiliteter, teknologiske endringer, digitalisering, innovasjon, omstillingsevne, markedsorientering, læringsevne, konkurransefortrinn

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

© Helene Westgaard Kvalsund og Anita Sjøseth Tordal

2017

Dynamiske kapabiliteter – hvordan håndtere og dra nytte av omgivelser i endring

Helene Westgaard Kvalsund og Anita Sjøseth Tordal

Høgskulen på Vestlandet, Bergen

# Forord

Denne masteroppgaven er vår avsluttende oppgave ved masterstudiet i innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen 2015-2017. Vi har forsket på et tema som vi begge har stor interesse for og det har vært en svært lærerik og inspirerende prosess.

Vi vil først og fremst rette en takk til vår veileder, Jarle Aarstad, professor ved Mohnsenteret for innovasjon og regional utvikling ved Høgskolen i Bergen, for godt samarbeid.

Videre vil vi rette en stor takk til informantene som stilte til intervju og bidro med svært nyttig informasjon for vår oppgave:

- Anne Jacobsen - NCE Media
- Helge Høibraaten - Vimond Media Solution
- Pål Korneliussen - Intrafish
- Robert Strand - Wolftech
- Thomas Lokøen - Flimmer Film

Takk for at dere tok oss godt imot og svarte utfyllende på våre spørsmål.

Avslutningsvis vil vi takke hverandre for et godt samarbeid og engasjement gjennom hele prosessen.

Bergen, 21. Mai 2017

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 Tema og problemstilling	1
1.2 Oppgavens oppbygging	3
<b>2. Teori</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Innovasjon</b>	<b>4</b>
2.1.1 Innovasjonsprosess	4
2.1.2 Inkrementell og radikal innovasjon	5
2.1.3 Disruptiv innovasjon	5
<b>2.2 Digitalisering</b>	<b>7</b>
2.2.1 Digital disrupsjon og fremtidig konkurransekraft	7
2.2.2 Teknologiske endringer i mediebransjen	7
<b>2.3 Dynamiske kapabiliteter</b>	<b>8</b>
2.3.1 Definisjon	9
2.3.2 Markedsendring	10
2.3.3 Hvordan tilegne seg dynamiske kapabiliteter	11
2.3.4 Konkurransefortrinn	12
<b>2.4 Oppsummering</b>	<b>13</b>
<b>3. Metode</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Empirisk kontekst</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Valg av metode og forskningsdesign</b>	<b>17</b>
3.2.1 Valg av undersøkelsesdesign	17
3.2.2 Casestudie	18
3.2.3 Valg av case	19
<b>3.3 Datainnsamling</b>	<b>22</b>
3.3.1 Forarbeid	22
3.3.2 Gjennomføring av intervju	23
<b>3.4 Analyse av datamaterialet</b>	<b>24</b>
<b>3.5 Reliabilitet og validitet</b>	<b>25</b>
3.5.1 Validitet	25
3.5.2 Reliabilitet	26
<b>3.6 Avslutning</b>	<b>27</b>
<b>4. Analyse</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Effekter av teknologiske endringer</b>	<b>28</b>
4.1.1 Muligheter og utfordringer	30

4.1.2 Reaksjon på endringer .....	32
4.1.3 Sammenfatning og diskusjon.....	34
<b>4.2. Innovasjon og innovasjonsprosess.....</b>	<b>36</b>
4.2.1 Innovasjonsmentalitet .....	36
4.2.2 Innovasjonsprosess .....	38
4.2.3 Sammenfatning og diskusjon.....	41
<b>4.3 Kompetanse og læring .....</b>	<b>42</b>
4.3.1 Sammenfatning og diskusjon.....	44
<b>4.4 Konkurransefortrinn .....</b>	<b>45</b>
4.4.1 Sammenfatning og diskusjon.....	49
<b>4.5. Oppsummerende diskusjon.....</b>	<b>49</b>
<b>4.6 Diskusjon.....</b>	<b>51</b>
4.6.1 Dynamiske kapabiliteter .....	51
4.6.2 Konkurransefortrinn.....	54
<b>5. Konklusjon.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 Sentrale funn.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner.....</b>	<b>59</b>
5.2.1 Teoretiske implikasjoner.....	59
5.2.1 Praktiske implikasjoner.....	60
<b>5.3 Oppgavens begrensninger .....</b>	<b>62</b>
<b>5.4 Forslag til videre forskning .....</b>	<b>63</b>

## Figurliste

FIGUR 1: LINEAR MODEL OF INNOVATION .....	5
FIGUR 2: DISRUPTIVE INNOVATIONS.....	6
FIGUR 3: MODERATE DYNAMISKE MARKEDER VS. DYNAMISKE MARKEDER. ....	35
FIGUR 4: INNOVASJONSFOKUS.....	42
FIGUR 5: OPPSUMMERENDE TABELL AV ANALYSEN.....	50
FIGUR 6: DYNAMISKE KAPABILITETER: FIRST- OG HIGHER-ORDER. ....	54
FIGUR 7: INTERNE- OG EKSTERNE FAKTORER SOM PÅVIRKER BEDRIFTENS DYNAMISKE KAPABILITETER. ....	56

# 1. Innledning

## 1.1 Tema og problemstilling

Mediebransjen står overfor et stort teknologisk skifte og store omstillinger. Forbrukerens vaner endrer seg betraktelig og påvirker mediebedriftene i stor grad. Antall personer som leser aviser på mobilen øker (Medienorge, 2017 b) og fører til en stor nedgang i antall opplag av papiraviser og dermed annonseinntekter (Høst, 2016, s. 5). I tillegg har gjennomsnittlig seertid på TV per døgn falt betraktelig og skaper store utfordringer for TV-selskaper (Medienorge, 2017 a). Endring i forbrukernes vaner fører til reduserte inntekter for mediebedriftene som dermed må gjøre store innsparinger (Høst, 2016, s. 5). Flere mediehus har allerede gjennomført kraftige nedbemanningsprosesser. I 2015 mistet 283 journalister jobben, og prognosene for 2016 innebar at ytterligere 242 journalister ville bli avskjediget (NRK, 2017).

Omfattende endringer i omgivelsene bidrar til at bedrifter i mediebransjen i større grad må tilpasse seg et teknologiskifte i markedet. Sjefsredaktør i The Guardian, Kathrine Viner beskriver endringene slik: *“Vi snakker ikke om et trendskifte, vi snakker om en fundamental endring, et sosiologisk skifte, en klasebombe som blåser fra hverandre hvem vi er, hvordan verden er organisert, hvordan vi ser oss selv, og hvordan vi lever”* (Mellbye, 2016).

Reduserte inntekter og store endringer fører til at mediebedrifter blir tvunget til å tenke nytt for å skape nye inntektskilder og verdiskapning (Høst, 2016, s. 5).

Til tross for motgang generelt i mediebransjen, evner medlemmer av medieklyngen i Bergen å gjøre stor internasjonal suksess og en verdiskapning på nærmere 3 milliarder kroner årlig. En mulig forklarende årsak kan være klyngeutviklingsprosjektet for mediebedrifter i Bergensregionen, NCE Media (NCE Media, 2017). Medieklyngen har som mål å skape gode rammer for medlemmene i et internasjonalt ledende miljø for innovasjon, verdiskapning og kunnskapsutvikling (NCE Media, ikke datert b). Det vil derfor være utrolig interessant å få en dypere forståelse for hvordan enkelte mediebedrifter håndterer endringene så godt og oppnår stor suksess.



For flere bedrifter i mediebransjen har det dermed oppstått et stort behov for innovasjon og effektivisering. For å holde følge med endringer i omgivelsene er dynamiske kapabiliteter spesielt viktig. Det er *“Bedrifters evne til å integrere, skape og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å holde følge med endrende omgivelser” (Teece, Pisano og Shuen 1997)*. Hovedfokuset i denne oppgaven vil derfor være hvilke dynamiske kapabiliteter som er viktige for at mediebedriftene skal håndtere endringene på en god måte.

Litteratursøk avdekker et velutviklet teorigrunnlag om dynamiske kapabiliteter generelt. Det er mye forskning på dynamiske kapabiliteter i et ressursbasert perspektiv, samt hvordan organisasjoner kan oppnå eller opprettholde konkurransefortrinn ved bruk av dynamiske kapabiliteter. Vi finner imidlertid lite forskning på dynamiske kapabiliteter knyttet til det store skiftet i mediebransjen verden over.

Den mest relevante forskningen vi har funnet er et forskningsprosjekt på avisindustrien. De har studert dynamiske kapabiliteter i forhold til digital disrupsjon, med en tilnærming på prosess- og prosjektnivå. Artikkelen fokuserer på hvilke dynamiske kapabiliteter som er viktige for å kunne lede innovasjonsprosjekter (Karimi og Walter, 2015). Det er også gjennomført en kartlegging av NCE Medieklyngen på klynge og bedriftsnivå hvor hovedfokuset har vært på innovasjonsevne og nettverkssamarbeid (Aarstad, Rypestøl, 2016). Denne undersøkelsen har imidlertid ikke fokusert på dynamiske kapabiliteter.

Vi oppfatter dermed at det foreligger et kunnskapshull i forskningsområdet på hvorvidt dynamiske kapabiliteter bidrar til bedrifters evne til å håndtere endringer i omgivelser i mediebransjen. Basert på vårt litteratursøk finner vi ikke forskning i mediebransjen med komparativt studie på redaksjonelle- og teknologibedrifter med hovedfokus på dynamiske kapabiliteter på bedriftsnivå. Vi ønsker dermed å undersøke dette nærmere og vil benytte oss av en tilnærming som kombinerer metoder benyttet på tidligere forskning. Blant annet hvordan Teece, Pisano og Shuen (1997) så på hvordan bedrifter oppnår og opprettholder konkurransefortrinn, samt hvordan Eisenhardt og Martin (1997) undersøkte bedrifter fra et ressursbasert perspektiv med fokus på de interne kapabilitetene i bedriften for å oppnå konkurransefortrinn.

Basert på vår kartlegging av forskning på dette området, har vi utarbeidet følgende problemstilling:

*”Hvilke dynamiske kapabiliteter er viktig for å øke bedrifters evne til å håndtere og dra nytte av teknologiske endringer i omgivelsene – i mediebransjen?”*

For å belyse problemstillingen har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ studie med dybdeintervjuer for å opparbeide oss en dyp forståelse og innsikt i hvordan bedrifter håndterer utfordringene de står ovenfor. Vi har valgt å forske på små- og mellomstore bedrifter med ulik innovasjonsgrad, slik at vi kan gjennomføre et komparativt studie. Vi har dermed gjennomført intervju med to redaksjonelle- og to teknologibedrifter som opererer i mediebransjen, i tillegg til lederen i NCE Media for å oppnå et overordnet perspektiv.

## 1.2 Oppgavens oppbygging

Videre i oppgaven, vil vi først presentere sentrale begreper knyttet til innovasjon, digitalisering og dynamiske kapabiliteter, samt løfte frem hvordan bedrifter kan oppnå og opprettholde dynamiske kapabiliteter og tilhørende konkurransefortrinn. Videre vil gjøre rede for den kvalitative metoden vi har benyttet oss av i oppgaven, og hvilke valg vi har gjort underveis i prosessen. Her vil vi ta frem beskrivelse av case, hvordan vi har gjennomført datainnsamling og analyse av datamaterialet. Avslutningsvis i metodekapittelet vil vi gjøre en vurdering av oppgavens reliabilitet og validitet, som videre vil bli trukket frem i konklusjonskapittel. I neste kapittel vil vi presentere resultatene vi har kommet frem til med tilhørende analyse og drøfting av funnene våre. Vi vil ha en sammenfatning for hvert delkapittel i analysen hvor vi oppsummerer delkapittelet og analyserer empirien i lys av eksisterende teori. Avslutningsvis i analysekapittelet vil vi ta en gjennomgang av våre hovedfunn i analysen, samt diskutere våre funn på et høyere nivå og presentere en overordnet modell. Til slutt i oppgaven vil vi konkludere og oppsummere våre viktigste funn, samt påpeke svakheter med oppgaven, implikasjoner og forslag til videre forskning på området.

## 2. Teori

I dette kapitlet presenterer vi teori og tidligere forskning som er relevant for temaet i oppgaven. Innovasjon er viktig for bedrifter som opplever et skifte i omgivelsene, og må skape nye produkter for å overleve eller skape konkurransefortrinn. Vi vil derfor presentere grunnleggende teori om innovasjon, hvordan bedrifter produserer dem, samt hvilken effekt de kan ha på omgivelsene. Videre vil gå dypere inn i begrepet digitalisering, og presentere hvilke effekter det kan ha på markedet og bedrifter som operer i dynamiske omgivelser. Dette er grunnleggende teori vi ønsker å gjennomgå før vi presenterer begrepet dynamiske kapabiliteter, som er studiens sentrale teoretiske forankring. Her blir det presentert utfordringer og muligheter med endringer som skjer i markedet, samt hvordan bedrifter kan tilegne seg dynamiske kapabiliteter og oppnå konkurransefortrinn.

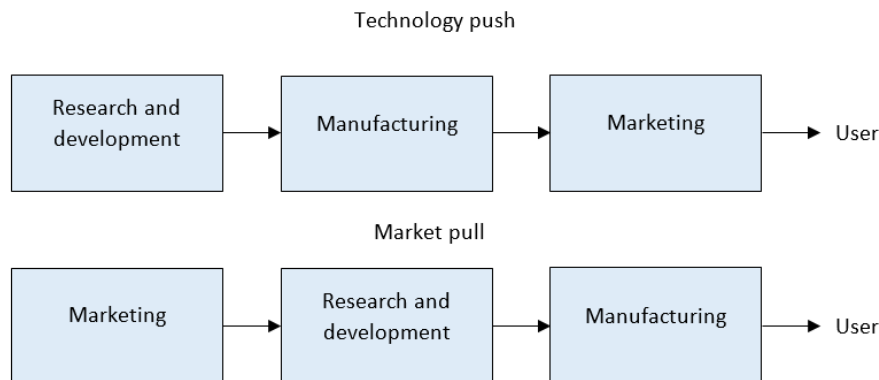
### 2.1 Innovasjon

Det er spesielt viktig for bedrifter som opererer i dynamiske markeder å utvikle seg for å oppnå suksess. “Innovate or die” er et velkjent sitat som tilsier hvor viktig innovasjon er for et selskap. *Innovasjon* er den mekanismen hvor organisasjoner produserer nye produkter, prosesser og systemer som er nødvendig for å tilpasse seg endrende markeder, teknologier og ulike former for konkurranse (Lawson og Samson, 2001, s. 378). Trott beskriver at innovasjon oppstår som interaksjon mellom behovet i markedet, forskningsbasen (dominert av universitet og industrien) og teknologisk utvikling (dominert av industri) og (Trott, 2012, s. 21).

#### 2.1.1 Innovasjonsprosess

Proessen for hvordan innovasjon foregår kan være svært forskjellig i ulike bedrifter og være avgjørende for hvordan bedrifter håndterer endringer i omgivelsene. Innovasjonsprosessen har tradisjonelt blitt sett på som en sekvens av separate steg eller aktiviteter. Innenfor produktinnovasjon er det to modeller som viser den lineære innovasjonsprosessen, illustrert i figur 1, under. “*Technology push*” modellen, der innovasjonsprosessen starter ved at forskerne gjør uforventede funn. I denne modellen er markedet en passiv mottaker av forskning og utvikling (FoU) av produkter og tjenester (Trott, 2012, s. 21). “*Market pull*” modellen viser

hvordan nære interaksjoner med kundene resulterer i nye ideer og innovasjoner. Forbrukerne sine behov blir fanget opp i FoU, og påvirker derfor produksjonen av varer og tjenester som blir lansert i markedet (Trott, 2012, s. 23).



Figur 1: Linear Model of Innovation (Trott, 2012, s. 22).

Vi ønsker imidlertid å påpeke at innovasjon ikke bare foregår lineært, men også som en iterativ prosess (Eisenhardt og Martin, 2000). Men vi ønsker å sette fokus på forskjellen mellom market pull og technology push for å få frem når i prosessen kunden blir inkludert.

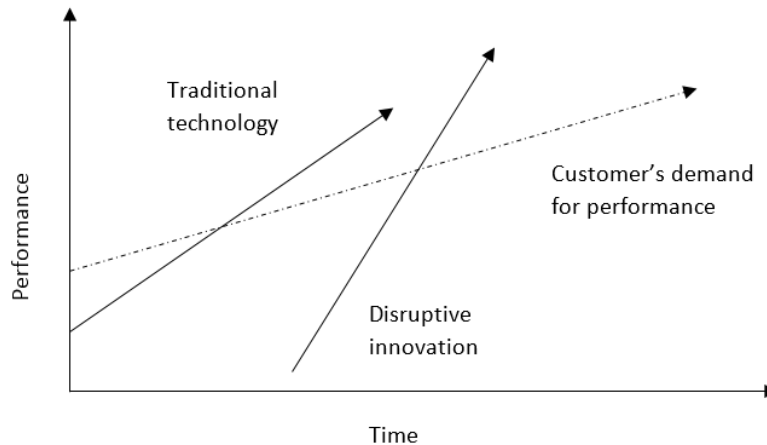
### 2.1.2 Inkrementell og radikal innovasjon

Nye innovasjoner og ideer forekommer i ulik grad. Det er vanlig å skille mellom inkrementelle og radikale innovasjoner. *Inkrementell* innovasjon bygger på eksisterende kunnskap og ressurser innad i en bedrift, og kan føre til forbedring av ulike kompetanser (Trott, 2012, s. 213). Det omfatter som regel kontinuerlig forbedring av produkter eller nye produksjonsmetoder over tid (Jones, 2013, s. 389). *Radikal* innovasjon derimot, krever helt ny kunnskap og/eller ressurser, og kan derfor utfordre allerede eksisterende kompetanse internt i bedriften. De eksterne virkningene av radikal innovasjon vil skape en stor teknologisk endring i markedet, mens inkrementell innovasjon vil skape små teknologiske endringer (Trott, 2012, s. 12).

### 2.1.3 Disruptiv innovasjon

Dersom det forekommer enda større teknologiske endringer i omgivelsene, oppstår det disruptive innovasjoner. En *disruptiv* innovasjon er kjennetegnet ved at det kan endre

rammene for en hel industri (Trott, 2012, s. 28). Det er ofte noe ukjent og kan være tilknyttet usikkerhet og risiko, samt skape nye forretningsmodeller (Trott, 2012, s. 70). Disruptiv innovasjon kan også være nye tjenester eller fysiske produkter som har en annen ytelse og/eller attributter enn tidligere produkter og tjenester innehar (Karimi og Walter, 2015, s. 42).



Figur 2: Disruptive innovations (Trott, 2012, s. 27).

I figur 2 ser en at disruptive innovasjoner har kortere tidslinje og forbedret “performance”, sammenliknet med tradisjonell teknologi. Etersom den disruptive innovasjonen oppstår senere enn den tradisjonelle teknologien, har kundens krav om “performance” økt. Likevel ser vi ut i fra modellen at disruptiv innovasjon foregår raskt og overgår kundens krav om “performance” (Trott, 2012, s. 27). I enkelte bransjer utvikles teknologien så hurtig, og det oppstår disruptive innovasjoner som fører til at det er vanskelig å tilegne seg den kunnskapen som er nødvendig for å overleve på egenhånd. Det kan dermed være nødvendig med kunnskapsdeling internt eller eksternt, eller å kjøpe denne kunnskapen eksternt fra eksempelvis andre bedrifter eller fra forsknings- og utdanningsinstitusjoner (Trott, 2012, s. 275).

Videre ønsker vi å se på hvordan digitalisering og disruptiv innovasjon påvirker samfunnet. Det har fått sitt eget forskningsfelt og blir omtalt som “digital disrupsjon”.

## 2.2 Digitalisering

### 2.2.1 Digital disruptjon og fremtidig konkurransekraft

Digitalisering av varer og tjenester er en av mange teknologiske endringer bedrifter må dra nytte av for oppnå konkurransefortrinn i fremtiden. *Digitalisering* er den prosessen hvor en omdanner analog informasjon til digital informasjon som en maskin kan lese. Digital informasjon kan brukes og manipuleres flere ganger, og er derfor svært fleksibel (Innovasjon Norge, 2016). Dersom det skjer disruptiv innovasjon innenfor digitalisering, blir dette omtalt som *digital disruptjon*. Vi har sett en økende grad av digital disruptjon i det norske næringsliv som bryter ned industribarrierer og utfordrer tradisjonelle forretningsmodeller, samtidig som de skaper nye muligheter i markedet (Mæhle, 2016). Eksempelvis kan menneskelig arbeidskraft bli erstattet med nye teknologier, og en ser en økende grad av automatisering og digitalisering i flere bransjer. De nye teknologiene fører med seg en stor økning av kundeinformasjon og data, som kan gi større innsikt i kundenes behov og ønsker. For å oppnå suksess er det vesentlig at en klarer å dra nytte av, samt evner å skape nye innovasjoner og produkter basert på informasjonen disse dataene gir. En kombinasjon av økt kunde- og markedsinformasjon samt samarbeid med andre bedrifter, kan føre til store organisatoriske muligheter for innovasjon. Det er viktig å skape en organisasjonskultur som er åpen for digitalisering (Carlin, 2015, s. 33).

For å skape fremtidig suksess og utnytte mulighetene i den digitale disruptjonen, er det to faktorer som er svært viktig. Bedrifter må tilpasse sin kjernekompetanse til den digitale revolusjonen som foregår i markedet, samt dele kapabiliteter og ressurser mellom ulike bedrifter, slik at nye disruptive bedrifter kan bidra med ny kunnskap. For at en skal kunne tilpasse seg digital disruptjon på en god og effektiv måte, er det svært viktig at disse prosessene foregår parallelt (Karimi og Walter, 2015, s. 7). Innovasjon Norge hevder også at bedrifters evne til å tilby kundene mer avanserte tjenester og produkter er avgjørende for fremtidig suksess. En annen suksessfaktor er hvorvidt en benytter seg av digitale produksjons- og distribusjonsformer i fremtiden (Innovasjon Norge, 2016).

### 2.2.2 Teknologiske endringer i mediebransjen

Mediebransjen er muligens en av bransjene som i størst grad blir påvirket av digitalisering og digital disruptjon. Som tidligere nevnt foregår det store nedbemanninger, og det er en

reduksjon i inntekter hos flere mediebedrifter. Dette skaper et stort behov for innovasjon, effektivisering og nye metoder for verdiskapning. Flere mener digital innovasjon kan være løsningen på mediebransjens utfordringer, men den reelle utfordringen ligger i å avdekke akkurat hva som kan forbedres og hvordan det kan bidra til nye inntektskilder (Høst, 2016, s. 47). Ifølge en rapport av Anne Jacobsen, leder i NCE Media, om samarbeid som innovasjonskraft, er det viktig å ha et tankesett om ny teknologi og nye måter å formidle budskap på. Hun mener løsningen er innovasjon og en endring av innovasjonsprosesser. Her bidrar medieklyngen til å skape nye samarbeidsformer og et fellesskap som kan bidra til økt innovasjon (Jakobsen, 2016). Nettsiden “journalisten” beskriver at en må tilby sine lesere mer relevant, tilpasset og rikere innhold, samt bedre innholds- og brukeropplevelser for å kunne måles mot de som er best på markedet (Høst, 2016, s. 48). Schibsted uttaler også at vi går mot en digital fremtid hvor en har behov for å utnytte eksisterende kunnskap om sine lesere for å utarbeide nye løsninger for blant annet annonsesalg og andre utfordringer (Høst, 2016, s. 47).

Vi ser dermed en tydelig trend mot digitalisering i mediebransjen, og dynamiske kapabiliteter er dermed svært nødvendig for å kunne oppnå eller opprettholde konkurransefortrinn i omgivelser som er i endring. Vi vil derfor gå dypere inn i begrepet dynamiske kapabiliteter, hvordan en kan tilegne seg dem, samt oppnå eller opprettholde konkurransefortrinn.

## 2.3 Dynamiske kapabiliteter

For at bedrifter skal skape eller håndtere disruptive innovasjoner i markedet, er dynamiske kapabiliteter en nødvendighet. Begrepet “dynamic capabilities” kan direkte oversettes med *dynamiske evner*. Vi har imidlertid valgt å benytte begrepet *dynamiske kapabiliteter* for å opprettholde presisjonsnivå i forhold til det engelske begrepet. Begrepet *evner* og *kapabiliteter* vil bli benyttet som synonyme ord i denne oppgaven. I dette delkapittelet ønsker vi først å se på ulike definisjoner på dynamiske kapabiliteter. Deretter tar vi for oss hvilke effekt dynamiske markeder kan ha på bedrifter og presenterer tidligere forskning. Videre ser vi på hvordan bedrifter kan tilegne seg dynamiske kapabiliteter, samt hvordan en kan opprettholde eller oppnå konkurransefortrinn.

### 2.3.1 Definisjon

Når en skal forske på dynamiske kapabiliteter er det viktig å presisere hvilken definisjon en ønsker å ta videre utgangspunkt i. Begrepet ble for første gang definert av Teece, Pisano og Shuen i 1997, men det har oppstått flere definisjoner i senere tid. Denne oppgaven vil hovedsakelig ta utgangspunkt i definisjonen av dynamiske kapabiliteter av Teece, Pisano og Shuen, samt definisjonene deres for *dynamisk* og *kapabilitet*. For å forstå begrepet bedre, definerer de dem først hver for seg, for så å definere dem sammen. Med *dynamisk* referer de til bedriftens evne til å fornye kompetanse for å holde følge med det endrende forretningsmiljøet. Med *kapabilitet* mener de den viktige rollen ved strategisk ledelse for å adoptere, integrere og rekonfigurere interne og eksterne ferdigheter, samt funksjonell kompetanse for å tilfredsstille krav fra endrende omgivelser (Teece, Pisano og Shuen, 1997, s. 515). Deres definisjon av *dynamiske kapabiliteter* blir dermed “*Bedrifters evne til å integrere, skape og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å holde følge med endrende omgivelser*” (Teece, Pisano og Shuen, 1997, s. 516).

Flere forskere har benyttet seg av Teece, Pisano og Shuen sin definisjon på dynamiske kapabiliteter. En av dem, Lawson og Samson (2001), vektlegger ledelsesevner og tverrfaglig bruk av ressurser som kan være vanskelig å etterligne. Dette kan være forskning og utvikling, produkt- og prosessutvikling, produksjon, menneskelige ressurser og organisatorisk læring. Eisenhardt og Martin har i sin forskning beskrevet dynamiske kapabiliteter som de strategiske og organisatoriske prosessene som eksempelvis produktutvikling, partnerskap og strategisk beslutningstaking som skaper verdi for bedriftene i dynamiske markeder som fører til at deres ressurser skaper ny verdi (Eisenhardt og Martin, 2000).

Karimi og Walter (2015) forsket på dynamiske kapabiliteter i avisindustrien og skiller mellom *first-order* og *higher-order* dynamiske kapabiliteter. *First-order* handler om de kapabilitetene som blir laget ved å endre, utvikle eller adoptere bedriftens eksisterende ressurser, prosesser og verdier. *Higher-order* er de som gjør at bedriften kan respondere helt spontant på nye situasjoner og endringer i omgivelsene.



### 2.3.2 Markedsendring

Vi har nå definert begrepet dynamiske kapabiliteter og ønsker videre å se på markedsendringer. Den digitale utviklingen og endringene som skjer i mediebransjen påvirker bedrifter. Det er derfor interessant å se på hvilke konsekvenser dette får for bedriftene, samt hvordan de håndterer endringene. I omgivelser som er i endring er de dynamiske kapabilitetene avgjørende for hvordan bedriftene håndterer endringene.

Når det oppstår et radikalt teknologisk skifte blir det introdusert nye måter å utføre organisatoriske aktiviteter, og nye fremgangsmåter oppstår. Hvordan en skaper verdi kan endres som følge av den nye teknologiske utviklingen, og ny kunnskap etableres. Dette kan føre til at det oppstår et kapabilitetsgap for bedrifter. Kapabilitetsgapet er distansen mellom en virksomhets eksisterende kapabiliteter og de mest verdifulle kapabilitetene som er tilgjengelig etter et teknologiske skifte. Gapet bidrar til at bedriftene må utvikle eller kjøpe seg ny kunnskap/kapabiliteter for å være en del av den teknologiske utviklingen gjennom å utvikle eller å tilegne seg nye produkter og integrere den nye teknologien i bedriften for å skape verdi. Dynamiske kapabiliteter kan skilles fra operasjonelle kapabiliteter, som er knyttet til den daglige driften av en organisasjon. Dynamiske kapabiliteter påvirker i større grad hvordan organisasjonen påvirkes av endringer og innebærer en langsiktig satsing på spesialiserte ressurser (Karimi og Walter 2015, s. 43).

Forskning på dynamiske kapabiliteter har fokusert på teknologisk innovasjon, adaptasjon og strategisk respons for å differensiere dem fra de organisatoriske kapabiliteter. Det kommer frem at ledere må ha evnen til å integrere, bygge og rekonstruere intern og ekstern kompetanse for å tilpasse seg til de stadig endringene i omgivelsene. Det er nødvendig å bruke ressurser på å utvikle bedriften slik at de følger endringene, og optimalt sett er med på å skape endringene som oppstår i markedet. Endringsprosesser er kostbare, og Teece oppfordrer derfor organisasjoner til å gjøre endringer som gir størst gevinst, med lavest kostnader. Bedriftens kapabilitet til å endre, avhenger av evnen til å evaluere markedet og raskt rekonfigurere, samt transformere ressurser før konkurrerende bedrifter. Det kan da være en fordel å benytte seg av desentralisering, lokal autonomi og strategiske allianser (Teece, 2013).

### 2.3.3 Hvordan tilegne seg dynamiske kapabiliteter

Tidligere forskning viser ulike måter en kan tilegne seg dynamiske kapabiliteter. Thong og Yaps (1995) har kommet frem til at det er to kategorier som påvirker bedriftens kapabilitetskonfigurasjon. Det er de individuelle- og organisatoriske karakteristika. De individuelle handler om lederens evne til å være innovativ, dens holdning mot adopsjon i markedet og dens teknologiske kunnskap. På organisatorisk nivå handler det mer om størrelsen på bedriften, hvor stor grad av konkurranse det er i markedet og graden av intensitet på informasjon (Arifin, Frmanzah, 2001). I følge Teece, Pisano og Shuen (1997) kan ikke dynamiske kapabiliteter kjøpes, men må bygges opp av bedriften, ettersom det inneholder ressurser som blant annet verdier, kultur og organisatorisk erfaring som kan ta opptil flere år å etablere. Dynamiske kapabiliteter består av blant annet ledelse av FoU, produkt- og prosessutvikling, teknologioverføring, intern kunnskap, produksjon og menneskelige ressurser (Teece, Pisano og Shuen, 1997).

Eisenhardt og Martin (2000) har forsket på hvordan dynamiske kapabiliteter endrer seg fra *moderate dynamiske* markeder til *dynamiske* markeder. I *moderate dynamiske* markeder skjer endringer ofte, men disse endringene kan forutses og følger ofte en lineær linje, samt holder en stabil industri. I slike omgivelser kan de dynamiske kapabilitetene ligne mye på rutiner, grunnet at de er avanserte, detaljerte og analytiske prosesser som er mye avhengig av eksisterende kunnskap i bedriften, samt en lineær produksjonsprosess for å produsere resultater. I de *dynamiske* markedene, derimot, vil dynamiske kapabiliteter være de enkle, eksperimentelle og ustabile prosessene hvor en er helt avhengig av at en utvikler ny kunnskap *hurtig* og har en *iterativ* tilnærming til produksjon. I tillegg til at en fokuserer på adopsjon av prosesser, samt uforutsette resultater.

I følge Karimi og Frmanzah (2001) er det viktig at ledelsen har evne til å integrere, skape og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Videre hevdes det at de dynamiske kapabilitetene *direkte* påvirker bedriftens “performance” ved reduksjon av kostnader knyttet til å skaffe produkter og tjenester, kvalitetsforbedring og økt inntekt. Lawson og Samson (2001) mener imidlertid at dynamiske kapabiliteter har en *indirekte* påvirkning på “performance”. Dette begrunner de ved at de dynamiske kapabilitetene er påvirket av bedriftens evne til å konfigurere deres ressurser, som videre bidrar til å skape konkurransefortrinn for bedriften, og til slutt vil øke bedriftens “performance”. Auh og Menguc (2006) hevder at det er kombinasjonen av

markedsorientering og innovasjonsevne som skaper de dynamiske kapabilitetene, som kan skape overlegent konkurransefortrinn. Viktigheten av innovasjonsevnene og markedsorientering blir gjensidig påvirket av hvor i livssyklusen bedriften er, ettersom behovet varierer i de ulike fasene.

### 2.3.4 Konkurransefortrinn

Dynamiske kapabiliteter er viktige egenskaper for bedrifter som opererer i bransjer der omgivelsene er i endring. Det kommer tydelig frem i de ulike definisjonene fra de forskjellige forskerne, som ble presentert i delkapittelet over (jf. 2.3.4). Det har blitt forsket på dynamiske kapabiliteter og sett på hvilke elementer som er viktige for å oppnå konkurransefortrinn. Det er delte meninger på hvorvidt det har direkte eller indirekte effekt på om bedriftene klarer å oppnå konkurransefortrinn.

Teece skriver at den grunnleggende forutsetningen for rammeverket til dynamiske kapabiliteter er at kjernekompetanser bør brukes for å skape kortsiktige konkurranseposisjoner, som kan brukes til å bygge langsiktige konkurransefortrinn. Han presenterer tre dynamiske kapabiliteter som er nødvendig for å kunne møte nye utfordringer som kan oppstå. Bedrifter og deres ansatte må ha evnen til å *lære raskt og bygge strategiske ressurser*. Nye strategiske ressurser som kapabiliteter, teknologi og tilbakemeldinger fra kunder må *integreres* i selskapet. Eksisterende strategiske ressurser må kunne *transformeres eller rekonfigureres* (Teece, 2013).

Ifølge Teece er bedriftens fleksibilitet viktig: "the capacity to (1) sense and shape opportunities and threats, (2) seize opportunities, and (3) maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets". Læring er en viktig dynamisk kapabilitet. Teece skriver at læring krever felles koder for kommunikasjon og koordinerte søkeprosedyrer. Samarbeid og partnerskap har mange fordeler. Det kan hjelpe bedrifter å oppdage dårlige rutiner eller bli oppmerksom på nye strategiske virkemidler, og kan gi ny organisatorisk læring (Teece, 2013). Læring kan også oppnås ved å benytte seg av nettverket sitt. Internasjonal forskning viser at det å være medlem av en næringsklynge kan føre til økt kunnskapsdeling, profilering samt et tettere samarbeid med både kunder og leverandører

innad i klyngen (NCE, ikke datert, a). En kan også oppnå økonomisk vekst, forbedret produktivitet og økt innovasjon innen ny teknologi, nye produkter og tjenester (GCE, 2014).

Ifølge Eisenhardt og Martin (2000) er det ikke bare dynamiske kapabiliteter i sin enkelhet som er kilde til varige konkurransefortrinn, men bedrifters evne til å bruke ressursene de har til å skape verdi. Det begrunnes med at dynamiske kapabiliteter ikke enkelt kan kopieres, men på lang sikt kan denne evnen bidra til å skape konkurransefortrinn. Dynamiske kapabiliteter er driveren bak å skape, utvikle og lage nye kombinasjoner av ressurser som kan skape nye kilder til konkurransefortrinn. Zott (2003), Helfat og Petraf (2003), Bowman og Ambrosini (2003) og Wang og Ahmed (2007) mener også at dynamiske kapabiliteter har en indirekte effekt på konkurransefortrinn (Arifin og Fmanzah, 2015).

Arifin og Frmanzah (2015) har i sin forskning kommet frem til at suksessfull adopsjon av teknologi påvirker bedrifters konkurransefortrinn. Videre hevder Auh og Menguc (2006) at dynamiske kapabiliteter forsterker bedriftens markedsorientering når den er kombinert med andre interne ressurser, eksempelvis innovasjonsevne. I deres modell ble denne hypotesen underbygget av en positiv signifikant interaksjon mellom markedsorientering og innovasjonsevne. De konkluderte med at kunder, konkurrenter, interfunksjonell koordinering, som utgjør markedsorientering, vil bidra til økt bedrifts "performance" kun når de er supplert med god innovasjonsevne.

## 2.4 Oppsummering

I dette teorikapittelet har vi presentert ulike teoretiske begreper, rammeverk og tidligere forskning for å skape en god forståelse for forskningsområdet. Målet var å gi leseren en tydelig gjennomgang av studiens teoretiske forankring.

Vi startet med å presentere de teknologiske endringene som skjer i markedet i dag for å aktualisere tematikken i oppgaven. Det er utfordringer knyttet til endringene, men også muligheter dersom bedrifter klarer å utnytte dem. Som vi nevnte innledningsvis (jf. 2.) er innovasjon spesielt viktig for bedrifter der omgivelsene endrer seg. Vi har derfor vist at innovasjon kan oppstå internt i bedriften som et resultat av et uforventet funn, eller som en reaksjon på ønsker eller behov fra markedet. Bedrifter kan produsere inkrementelle

innovasjoner som er små endringer og tilpasninger for bedrifter, eller radikale innovasjoner som kan være med på å endre markedet. Deretter presenterte vi nærmere hvordan den digitale utviklingen og endringene som skjer kan påvirke bedrifter, ved at de eksempelvis får et kapabilitetsgap. Det er da viktig at bedriftene tilegner seg nødvendig kunnskap og har evne til å omstille seg. Bedrifter i mediebransjen opplever disse endringene, og dermed ulike muligheter og utfordringer. Det er derfor relevant for videre arbeid og lesning å sette seg inn i hvilke dynamiske kapabiliteter som er viktige for bedrifter i dynamiske omgivelser. Vi har gjennomgått tidligere forskning som viser hvordan bedrifter kan tilegne seg dynamiske kapabiliteter. Her ser vi et skille mellom de individuelle- og organisatoriske karakteristika hos bedriften. Vi har vist et skille moderate dynamiske markeder og dynamiske markeder, samt at livssyklusen til bedrifter kan være en påvirkningsfaktor. Vi presiserer i tillegg at dynamiske kapabiliteter kan ta lang tid å opparbeide og at de må bygges opp internt i bedriften. Videre presenterer vi hvordan dynamiske kapabiliteter kan tilføre bedrifter konkurransefortrinn, knyttet til blant annet læring, verdiskapning og markedsorientering. I neste kapittel vil vi ta for oss den metodiske tilnærmingen i oppgaven og redegjøre for våre valg i prosessen.

## 3. Metode

I dette kapittelet vil vi ta for oss den metodiske tilnærmingen av oppgaven, samt gjøre rede for våre metodevalg i prosessen. *Metode er en planmessig fremgangsmåte for å nå et gitt mål* (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 12). Det er viktig å vurdere hvilke metodiske tilnærminger som er hensiktsmessig å benytte seg av for å besvare problemstillingen best mulig.

### 3.1 Empirisk kontekst

Det skjer store teknologiske endringer i det norske samfunn, noe som kommer tydelig frem gjennom blant annet media, diverse nedbemanningsprosesser og forskningsartikler. Blant annet publiserte Carlin en rapport i 2015 som viser hvilke effekter de teknologiske endringene har på ulike bransjer i Norge. Det blir vist hvordan digitalisering av varer og tjenester fører til nye disruptive forretningsmodeller som kan ha stor påvirkning på alle ledd i nærings- og arbeidslivet (Carlin, 2015). I flere virksomheter blir mennesker erstattet med nye teknologier, og en ser en økende grad av automatisering og digitalisering i flere bransjer (Carlin, 2015, s. 33). Denne rapporten har imidlertid ikke tatt for seg endringene som foregår i mediebransjen, som nå står overfor store teknologiske endringer.

Spesielt interessant finner vi NCE Media klyngen i Bergen som er et klyngeuviklings- og innovasjonsprosjekt som samler ulike teknologibedrifter, redaksjonelle bedrifter, akademia og andre entreprenører (NCE, ikke datert). Næringsklynger blir definert som bedrifter og institusjoner innenfor et geografisk område som samarbeider og konkurrerer innenfor samme fagfelt, og som er knyttet sammen på ulike måter. I tillegg omfattes også bedrifter i relaterte bransjer, spesialiserte leverandører og serviceleverandører (Porter, 2002, s. 15). Klyngen har hatt en stor oppslutning den siste tiden, og en dobling av medlemstallene har bidratt til at de i dag er 93 medlemsbedrifter. Klyngen arbeider med blant annet klyngeutvikling, innovasjonssamarbeid og FoU-samarbeid som kan bidra til at mediebedrifter i Bergensregionen kan bli enda mer nyskapende og fremoverrettet.

Etter litteratursøk vi har gjennomført, finner vi generelt lite forskning på endringene som skjer i mediebransjen verden over, annet enn Karimi og Walter (2015) som har forsket på avisbransjen i USA. Det viser seg også å være generelt lite forskning på mediebransjen med fokus på dynamiske kapabiliteter og hvordan bedrifter skal håndtere de teknologiske endringene som de nå står ovenfor. Forskning på dette området kan bidra til å belyse viktige aspekter ved hvordan bedrifter håndterer digitale endringer og gi implikasjoner for andre bedrifter. Problemstillingen vår omhandler hvordan bedrifter håndterer og drar nytte av endringer i omgivelsene, grunnet blant annet digitalisering av varer og tjenester. Hovedfokuset er hvilke dynamiske kapabiliteter som er viktige for at bedrifter skal håndtere disse endringene.

Vår *problemstilling* er:

*“Hvilke dynamiske kapabiliteter er viktig for å øke bedrifters evne til å håndtere og dra nytte av teknologiske endringer i omgivelsene – i mediebransjen?”*

Problemstillingen er nøye gjennomtenkt og kan avdekke viktige faktorer som er vesentlig for bedrifter som opplever endringer i omgivelser. Vi mener at tema og problemstilling for oppgaven er svært relevant i dagens samfunn som gjennomgår store endringer, grunnet digitalisering og nye teknologier.

Operasjonalisering av problemstillingen:

*Dynamiske kapabiliteter* har vi definert i kapittel to (jf. 2.3.1).

Med å *håndtere* mener vi å gjøre nødvendige endringer internt i bedriften for å tilpasse seg endringer for å overleve i omgivelser som er i endring.

Når vi skriver *dra nytte av* mener vi å ta det et steg lengre, med at en ser endringer som skjer og griper muligheten til å oppnå konkurransefortrinn og stille “seg selv” i en sterkere posisjon i markedet.

*Mediebransjen* har vi begrenset til bedrifter som er medlem av NCE Media næringsklynge i Bergensregionen.

Med *teknologiske endringer* har vi i utgangspunktet fokusert på digitalisering og nye innovasjoner som påvirker bedrifter i mediebransjen og deres kunder.

## 3.2 Valg av metode og forskningsdesign

### 3.2.1 Valg av undersøkelsesdesign

Forskningsdesignet er den overordnede planen for gjennomføring av analyseprosessen. Av de tre hovedtypene for forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt, valgte vi å benytte oss av et *eksplorativt* forskningsdesign (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010, s. 38).

Vi har tatt utgangspunkt i Thagaard sitt velutviklede rammeverk av *abduktiv tilnærming* til teori. Abduktiv tilnærming vil være fordelaktig når en forsker på et området hvor det allerede eksisterer et velutviklet teorigrunnlag (Thagaard, 2013). Ettersom det er gjennomført en del studier på dynamiske kapabiliteter, er det ikke sikkert at vår forskning vil bidra til ny teori på området. Vårt studie vil imidlertid være teoriinformerende, og bidra til ny innsikt og eventuelt videreutvikle teorien om dynamiske kapabiliteter (Thagaard, 2013). Hovedformålet med vår oppgave er å analysere hvordan teorien om dynamiske kapabiliteter blir anvendt i praksis, ved å kaste et empirisk lys over teorien.

Videre kan vi skille mellom *kvalitativ* og *kvantitativ* forskningsmetode. Kvalitativ forskning går i dybden med mange observasjoner, med få respondenter, mens kvantitativ forskning går i bredden med få variabler og mange respondenter (Grønmo, 2004, s. 128). Ettersom vi ønsker å opparbeide oss en grunnleggende forståelse for hvordan bedrifter arbeider, samt innsikt i deres verdier, standpunkter og argumenter, mener vi at en kvalitativ forskningsmetode vil være mest hensiktsmessige for dette studiet. Et lite utvalg av informanter og direkte kontakt med informantene gjør at en kan gå dypt inn i casene og opparbeide seg mange, samt detaljerte opplysninger. Kvalitativ metode gir rom for fortolkninger av observasjoner gjennom datainnsamlingen. Når en gjennomfører studiet kan problemstillingen endres og utvikles, basert på informasjon en avdekker og kunnskap en oppnår underveis (Grønmo, 2004, s. 71). Hovedformene for kvalitativ metode er fokusgrupper, dybdeintervjuer eller observasjoner (Grønmo, 2004, s. 128).

Vi valgte å gjennomføre *dybdeintervju* for å oppnå dyp innsikt og forståelse for hvordan bedriftene arbeider i omgivelser som er i endring (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010, s. 39). Vi har imidlertid en begrenset tidsramme på et semester, som legger føringer for hvor mange case vi har hatt mulighet til å gå i dybden i, og antall informanter å gjennomføre intervjuer med. Dette kan videre bidra til at resultatene vi kommer frem til i oppgaven ikke kan



generaliseres og være representative for et større utvalg (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, s. 90). Videre har tidsrammen også lagt føringer for at vi har valgt å benytte oss av *tvverrsnittlig* undersøkelse, hvor vi gjennomfører samtlige intervju på et tidspunkt (Yin, 2014).

### 3.2.2 Casestudie

Vi har videre tatt utgangspunkt i case-studie protokollen til Yin (2014) for å besvare vår problemstilling. I et casestudie går en inn i et empirisk case/samtidsproblem og gjennomfører en dybdeundersøkelse (Yin, 2014, s. 84). Slike undersøkelser benyttes når det ikke er entydige grenser mellom fenomenene/konteksten, og en ønsker å få svar på typiske “hvordan” og “hvorfor” spørsmål. Vårt casestudie er basert på tidligere teoretiske antakelser, som påvirker hvordan datainnsamlingen og analysen blir gjennomført. En caseundersøkelse får frem mange variabler, og kunnskapen kan hentes fra flere ulike kilder (Yin, 2014, s. 11).

Det finnes flere fordeler og ulemper ved valg av casestudie. En av mange fordeler er at en oppnår høy konseptuell validitet på studiet, ettersom en kommer tett på caset en undersøker (George & Bennett, 2005, s. 19-20). Videre er casestudie velegnet til å utvikle nye hypoteser og problemstillinger, ettersom en benytter seg av et eksplorerende undersøkelsesdesign (George & Bennett, 2005 s. 20-21). En oppnår også høy grad av fleksibilitet, ettersom en kan tilpasse og justere datainnsamlingen underveis i studiet. Det er blant annet en mulighet for å endre problemstilling, skaffe seg flere informanter og flere variabler parallelt med datainnsamlingen og analysen. Casestudie er en velegnet metode når en ønsker å få innsikt i dypereliggende strukturer og komplekse årsakssammenhenger (George & Bennett, 2005, s. 21).

Det er imidlertid ulemper knyttet til casestudie også, blant annet er det mulig at det oppstår seleksjonsbias hvor en velger case en vet passer godt til studier for å oppnå best mulig resultater (George & Bennett, 2005, s. 22-23). I tillegg kan konklusjonene være tentative, ettersom det er vanskelig å avdekke hvor sterke sammenhengene er. Resultatene bør derfor oppfølges ved andre studier, eksempelvis en kvantitativ undersøkelse i etterkant (George & Bennett, 2005, s. 25). En annen svakhet ved casestudie er mulig bias eller sympati med respondentene ettersom en kommer veldig tett på empirien. Til tross for at det kan være positivt å være tett på caset en undersøker, kan det være utfordrende å være objektiv (George & Bennett, 2005, s. 19-20). Forskningsresultater oppnådd gjennom casestudie, kan også være

vanskelig å empirisk generalisere, fordi det kan være flere faktorer som kan påvirke resultatene enn en er klar over (George & Bennett, 2005, s. 25). Til tross for ulempene som kan være til stede ved et casestudie, mener vi at et casestudie var det rette valget i vårt studie, og at de positive sidene veier opp for det negative.

### 3.2.3 Valg av case

Valg av forskningsobjekt har vi vurdert på bakgrunn av ulike faktorer. Vi ønsket å forske på et aktuelt tema og en bransje som gjennomgår store teknologiske endringer. Sintef-rapporten (Carlin, 2015) vekket vår interesse for området, og ettersom de ikke har tatt for seg mediebransjen tenkte vi at det kunne være interessant å forske på. Mediebransjen er kanskje den bransjen som merker digitalisering og teknologiske endringer i størst grad (jf. 3.1). Denne bransjen har fanget vår oppmerksomhet gjennom ulike avisartikler, nedbemanninger og at digitalisering har ført til en endring i våre egne og andre forbrukere sine daglige vaner. I tillegg vil endringene som skjer i mediebransjen påvirke samfunnet som helhet. Ettersom vi er lokalisert i Bergen, har det vært et naturlig valg å fokusere på NCE Media klyngen, hvor de fleste mediebedrifter i Bergen er lokalisert. Valget er tatt basert på lokalitet, men like viktig er det at medieklyngen er svært fremragende og gjør stor suksess i hele verden.

Ønsket vårt har vært å få til et komparativt casestudie. Vi ønsker å gjennomføre studiet på bedriftsnivå. På bakgrunn av det har vi valgt ut fire bedrifter som er like på enkelte kriterier, men ulike på andre. Vi valgte å undersøke to små bedrifter og to mellomstore bedrifter. I tillegg ønsket vi å finne to bedrifter som vi antok hadde et stort fokus på innovasjon, og to bedrifter med mindre fokus på innovasjon.

Årsaken til at vi har valgt å studere fire små- og mellomstore bedrifter er at det som regel er liten grad av byråkrati, og det kan være lettere å komme i kontakt med gode nøkkelinformanter, og gjerne noen som har vært med siden oppstart. I tillegg til å studere bedriftene, ønsket vi å få et overordnet perspektiv over casebedriftene i klyngen, og har derfor også gjennomført et intervju med lederen i NCE Medieklyngen.

Ideelt sett ville vi gjennomført intervjuer med flere bedrifter, men som tidligere nevnt setter tidsrammen på oppgaven vår begrensning på arbeidsomfanget og antall case som er mulig å gjennomføre. Det er også mulig at vi kunne hatt casebedrifter som er enda mer like og derfor

enkler å sammenligne, basert på alder, antall ansatte, produkttype/tjeneste og internasjonalisering. Likevel mener vi at vi har kommet frem til gode casebedrifter som kan sammenlignes på flere områder, samtidig som forskjellene mellom bedriftene ikke er så store at vi burde valgt andre case.

Casebedriftene vi har valgt er Vimond Media Solution, Wolftech, Flimmer Film, Intrafish og næringsklyngen NCE Media.

**Flimmer Film** er et uavhengig produksjonsselskap av serier, TV-dokumentarer, reklame- og kortfilmer. Bedriften ble etablert i 2002 og er lokalisert i Bergen. Selskapet har 15 ansatte og har produsert flere prisvinnende filmer og serier.

**Intrafish** er den største leverandøren i verden av nyheter og informasjon om sjømatnæringen. Det er en klassisk bedrift til bedrift (B2B) fagpresse og produserer næringsnyheter for fiskeri, sjømat og oppdrett. De distribuerer nyheter i papirformat og via internett med ulike digitale plattformer. Intrafish er en abonnementsavis, og er muligens en av de første nyhetselskapene som tok betalt for nyheter på nett. Selskapet ble etablert i 2000 og er har stor internasjonal suksess. De har i dag 75 ansatte, inkludert datterselskapet Fiskeribladet. Hovedkontoret deres ligger i Bergen, men de har kontorer i flere byer i Norge, samt kontor i USA, Chile, Singapore, Tyskland, England og Sør Afrika.

**Wolftech** er et teknologiselskap som har utviklet en digital plattform for journalister som er tilgjengelig på PC, nettbrett og telefon. Wolftech er en spin-off fra TV2 og ble etablert i 2011. Selskapet har hovedkontor i bygget til TV2, på Nøstet i Bergen, og er 11 ansatte på fulltid.

**Vimond Media Solution AS** er også et teknologiselskap etablert i 2011. Selskapet startet som utvikling av medieplattformen TV2 Sumo, men er i dag et spin-off selskap med stor internasjonal suksess. Vimond startet med å utvikle en modulær videoplattformløsning for online TV, men har utviklet flere produkter i etterkant. De har en unik kompetanse og utvikler verktøy med unik teknologi som hjelper bedrifter å tilpasse seg endringer i markedet (NCE, ikke datert c). Etter seks år er de ca. 100 fulltidsansatte i bedriften. Deres hovedkontor ligger i Bergen, men bedriften har kontor i New York og Sydney, og åpner snart kontor i San Francisco, Dubai og Kuala Lumpur. Videre i oppgaven vil Vimond Media Solution AS bli omtalt som Vimond.

**NCE Media** er et klyngeutviklingsprosjekt for mediebedrifter i Bergensregionen som består av 93 medlemmer. Medieklyngen har en visjon om å *“være et internasjonalt ledende miljø for innovasjon og kunnskapsutvikling innenfor medieteknologifeltet”* (NCE Media, ikke datert b). Næringsklyngen får støtte fra Innovasjon Norge og arbeider med blant annet innovasjons- og forskning og utviklingssamarbeid. De arrangerer ulike møteplasser for sine medlemmer, og oppfordrer til samarbeid og kunnskapsdeling.

Vi har kommet i kontakt med sentrale nøkkelinformanter i samtlige av casene. I Vimond har vi gjennomført intervju med grunnlegger og CEO i selskapet. Informanten vår i Wolftech er også grunnlegger og ansvarlig for innovasjon og salg. I Flimmer Film gjennomførte vi intervjuet med CEO i selskapet de siste fem årene. Informanten vår i Intrafish er både redaktør og administrerende direktør i selskapet og har jobbet der siden 2000-2001. Intervjuet vårt med NCE Media gjennomførte vi med lederen for næringsklyngen.

Dersom vi skulle gjennomført innsamlingen av data en gang til, kunne vi ha kommet i kontakt med grunnleggerne i de to selskapene vi ikke gjorde dette. Vi burde også ha gjennomført intervju med flere sentrale personer i de representative bedriftene for å få et bredere og dypere innsyn i bedriften, samt flere synspunkter og vinklinger på temaet og problemstillingen vi forsker på. Til tross for det, mener vi at informantene i casene har vært sentrale og viktige personer i bedriftene som har hatt mye kunnskap og innsideinformasjon om bedriftene og vi har derfor fått frem relevant informasjon i samtlige intervjuer. I flere tilfeller kan det imidlertid være mer fordelaktig å komme i kontakt med CEO i selskapet, dersom det er en moden bedrift og grunnleggeren av selskapet ikke lenger er aktiv. Våre respondenter har alle vært svært sentrale i selskapet, og har hatt god innsikt over bedriftens strategiske valg og beslutninger. Andre begrensninger ved valg av case vil bli ytterligere presisert i kapittel 5.3.

I henhold til god forskningsetikk (Grønmo, 2004, s. 19) har vi gitt samtlige bedrifter muligheten til å bli anonymisert. Etter å ha lest gjennom deler av oppgaven hvor deres bedrift blir omtalt, valgte samtlige bedrifter å ikke bli anonymisert.

### 3.3 Datainnsamling

Ved innhenting av datamateriale stiller vi som forskere spørsmål til respondentene om de forholdene som skal studeres, og respondentenes svar utgjør datagrunnlaget for studien (Grønmo, 2004, s. 159). Det er dermed avgjørende å skape gode rammer for datainnsamlingen og tilegne seg nødvendige ferdigheter før en kan starte med innsamlingsprosessen.

#### 3.3.1 Forarbeid

Før vi kunne gjennomføre selve datainnsamlingen var det dermed mange elementer som var sentrale i forberedelsene for å opparbeide oss best mulig innsikt og kunnskap på området. Det var viktig å få en god forståelse og sette seg inn i aktuell forskningslitteratur om dynamiske kapabiliteter. Etersom tema for oppgaven også omhandler teknologiske endringer, var det viktig å sette seg inn i endringer i mediebransjen, digitalisering og innovasjon. Det var også sentralt å sette seg inn i klyngeteori, lære om den relevante klyngen og de utvalgte bedriftene vi gar tatt utgangspunkt i.

En viktig del av forberedelsene til datainnsamlingen var å utforme en intervjuguide (se begge vedlegg) som vi skulle ta utgangspunkt i under gjennomførelsene av intervjuene.

Intervjuguiden vår er forankret i det teoretiske rammeverket for dynamiske kapabiliteter, og bygger på teori fra digitalisering, innovasjon og næringsklynger. Vi har brukt teorien for dynamiske kapabiliteter for å avdekke hvorvidt bedriftene utøver teorien i praksis.

Intervjuguiden ble benyttet for å operasjonalisere begrepet dynamiske kapabiliteter slik at vi fikk en dyp forståelse i hvert case og at alle aspekter ved teorien ble avdekket. Under intervjuet vil respondenten få mulighet til å fortelle utdypende hvordan bedriftens dynamiske kapabiliteter fungerer i praksis og hvordan deres strategiske beslutninger blir foretatt. På denne måten kan også andre viktige aspekter som vi ikke kan ha tenkt på i forkant, komme frem under intervjusituasjonen.

Vi benyttet oss av en semistrukturert intervjuguide, slik at det var mulighet for eventuelle oppfølgingsspørsmål underveis, men strukturert nok til at de sentrale spørsmålene til temaene i oppgaven ble besvart. Det ble utformet en felles intervjuguide for intervjuene med bedriftene, og en egen intervjuguide for intervjuet med lederen av NCE Medieklyngen i

Bergen. Årsaken til dette var at informasjonen vi ønsket fra klyngelederen hadde ett annet mål enn informasjonen vi ønsket fra intervjuene med bedriftene.

For å sikre kvaliteten på intervjuguiden, som eksempelvis gode overganger mellom spørsmålene, temaene, gjennomførte vi en pretest før det første intervjuet. Dette gjorde oss oppmerksomme på hva som fungerte og småting som kunne endres for å forbedre flyten i intervjuene. I forkant av intervjuene fikk informantene vite hvilke tema som ville bli tatt opp slik at de fikk mulighet til å forberede seg ved å lese gjennom intervjuguide før vi møttes.

### 3.3.2 Gjennomføring av intervju

Når en skal gjennomføre intervjuene er det viktig å etablere en god kommunikasjonssituasjon. Vi valgte derfor å være veldig fleksible, og lot informanten velge tid og sted. Dette var for å skape gode rammer rundt intervjuet, slik at informantene skulle føle seg vel, mest mulig avslappet samt gjennomføre intervjuet når de hadde god tid (Grønmo, 2004, s. 163). Alle informantene, med unntak av en, ønsket å gjennomføre intervjuet i et lokale hvor bedriften har kontor. Den siste informanten oppholder seg i New York, vi gjennomførte derfor et virtuelt intervju. Før selve gjennomførelsen av intervjuet fikk vi tillatelse til å gjøre lydopptak, slik at det kunne transkriberes og brukes videre i analysen i oppgaven. Dette var noe vi ønsket å gjøre for å kvalitetssikre innsamlingsmaterialet. Ifølge Yin (2014) må en raskt gå gjennom datamaterialet og reflektere over hvorfor hendelser eller oppfatninger fremstår som de gjør. Vi skrev derfor ned inntrykk og opplevelser vi fikk under intervjuet og transkriberte de, innen kort tid (Yin, 2014, s. 73). Dette gjorde vi også for å øke validiteten til oppgaven i sin helhet.

Under intervjuet hadde vi fokus på å lytte til respondentens svar og forstå, være adaptiv og stille gode spørsmål med fokus på problemstillingen vi ønsker å besvare (Yin, 2014, s. 70). Vi stilte også oppfølgingsspørsmål dersom det var noe uklarheter i henhold til hva vi ønsket å finne ut. Vi ønsket å være åpen for initiativ fra respondenten, men samtidig styre intervjuet ved bruk av intervjuguiden. Den ble også anvendt som en sjekkliste, for å kontrollere at alle sentrale spørsmål knyttet til tema ble besvart (Grønmo, 2004, s. 163). Vi startet først med noen uformelle og enkle spørsmål for å skape en god flyt for intervjuet, og spørsmålene som var mer personlige og utfordrende nærmere slutten. De ulike spørsmålene var kategorisert inn under forskjellige tema, for å skape naturlige overganger under intervjuet samt at det er en fordel for videre arbeid i analysen (Se intervjuguide, begge vedlegg).

### 3.4 Analyse av datamaterialet

Dataanalyse kan defineres som “*systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem*” (Askheim og Grenness, 2014, s. 142). Analyse og fortolkning av kvalitative data er krevende. Det vil alltid være en risiko for å overse data eller trekke feilaktige konklusjoner i slikt arbeid (Askheim og Grenness, 2014, s. 143). Derfor har vi begge jobbet med å analysere intervjuene, for å unngå å overse viktig data eller trekke feilaktige konklusjoner. Vi har også diskutert, for å se om vi har felles oppfatninger av hva datamaterialet har fortalt oss, for å styrke validiteten og reliabiliteten. Vi var oppmerksomme på at det var viktig å forholde oss åpne til datamaterialet, være nøytrale til ulike meninger og årsakssammenhenger, samt unngå å bli styrt av forutinntatte holdninger (Askheim og Grenness, 2014, s. 143).

Som nevnt over (jf. 3.3.2) ble intervjuene transkribert innen kort tid. Det er viktig for å unngå å glemme viktige detaljer eller elementer som kan bidra til å nyansere eller til og med kaste nytt lys over bestemte forhold (Askheim og Grenness, 2014, s. 144). Gode transkriberte intervjuer gir mulighet for grundigere tekstanalyse, samt at det er dokumentert dersom vi skulle ha et ønske eller behov for å gå tilbake til råmaterialet i ettertid (Askheim og Grenness, 2014, s. 144).

Vi ønsket å gjøre et grundig forarbeid, og bestemte oss for å lage en god oversikt før vi skulle begynne å skrive selve analysen. Målet var å strukturere og finne de sentrale funnene fra de transkriberte intervjuene, fordi innsamlingen gir oss ustrukturerte data. Dette gjorde vi ved å bruke koding og ”klipp-og-lim-teknikken” (Askheim og Grenness, 2014, s. 149). Det er en styrke å være mer enn en person når en skal anvende denne teknikken (Askheim og Grenness, 2014, s. 150) og vi gjennomførte derfor dette arbeidet sammen.

Ved hjelp av ulike fargekoder, fikk vi en god oversikt over de sentrale funnene knyttet til de ulike temaene vi ønsket å belyse. Det gjorde det enklere å trekke ut de viktigste funnene fra besvarelsene på de enkelte spørsmålene. Deretter systematiserte vi det inn i et felles skjema, der vi satt svarene fra de ulike respondentene ved siden av hverandre (bedriftene sine svar horisontalt, og spørsmålene vertikalt). Vi ønsket å skape en oversiktlig tabell, for å lettere kunne se mønstre og skape en helhetlig forståelse. Det var dermed enklere å se sammenhenger

og ulikheter blant informantenes svar. Når skjemaet var fullstendig, og alle spørsmålene vi ønsket å dekke var godt besvart, begynte vi på utarbeidelsen av analysekapittelet.

Vi ønsket å ha en god plan for selve utarbeidelsen av analysen før vi begynte å skrive. Vi lagde derfor en disposisjon med detaljerte stikkord fra funnene i datainnsamlingen samt den teoretiske forankringen. Det gjorde det enklere få et helhetlig bilde, og se hvordan oppbyggingen av analysen skulle være. Målet var å forme analysen på en logisk måte som var oversiktlig for leseren. Det var derfor et naturlig valg for oss å utarbeide modeller, som kan gi leseren et raskt overblikk over de sentrale funnene våre.

## 3.5 Reliabilitet og validitet

### 3.5.1 Validitet

For å vurdere hvordan kvaliteten på forskningen er, må en se på forskningens validitet og reliabilitet. *Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses* (Grønmo, 2004, s. 221). Dersom de innsamlede dataene samsvarer med hensikten med studiet, oppnår en høy grad av validitet i forskningen (Grønmo, 2004, s. 231). Vi vurderer *validiteten* i oppgaven til å være *relativt høy*, ettersom den er basert på et kvalitativt casestudie hvor vi har hatt muligheten til å gå i dybden i hvert enkelt case. I slike studier har en ikke nødvendigvis en klar problemstilling, ettersom denne kan endres underveis i prosessen, så det kan være vanskelig å måle undersøkelsens validitet og dette kan bidra til å redusere den totale validiteten i oppgaven.

Den *interne* validiteten i oppgaven handler om hvorvidt resultatene er gyldige for vårt utvalg og våre casestudier (Grønmo, 2004, s. 233). Vi mener at vi har gjennomført vårt studie grundig, med intervjuguide som er forankret i det teoretiske rammeverket og gjennomført intervjuer med sentrale nøkkelpersoner, samt transkribert intervjuene fortløpende og analysert datamaterialet på en systematisk og grundig måte. Vi mener derfor at den interne validiteten i oppgaven er relativt høy. Det er viktig å presisere at vårt studie primært har kartlagt hva som kjennetegner de ulike casebedriftene som en deskriptiv analyse og vi har dermed ikke i veldig stor grad sett på årsakssammenhenger.



*Ekstern* validitet er høy dersom resultatene i studien kan overføres til andre utvalg og situasjoner (Grønmo, 2004, s. 234). Resultatene vi kommer frem til i oppgaven kan til en viss grad generaliseres til andre mediebedrifter, men også til andre bransjer med lignende utfordringer. Det er flere bedrifter som står ovenfor store teknologiske og digitale skifter, hvor det kan være fordelaktig å lære om dynamiske kapabiliteter.

I kvalitativ forskning må en vurdere kompetanse-, kommunikativ- og pragmatisk validitet. Kompetansevaliditeten påvirkes av forskerens kompetanse om tema som blir undersøkt. Her må forskerens erfaring, forutsetning og kvalifikasjoner de har for å gjennomføre forskningen vurderes (Grønmo, 2004, s. 235). *Kompetanse* validiteten vår mener vi er tilfredsstillende, ettersom vi har brukt mye tid på å lese oss godt opp på tidligere forskningen og sentrale temaer i forkant av datainnsamlingen. Vi har også begge gjennomført kvalitative studier gjennom bacheloroppgave tidligere, og har derfor erfaring med gjennomføring av slike studier. Den *kommunikative* validiteten omhandler forskerens evne til å diskutere og komme frem til slutninger om hvorvidt den innsamlede dataen omfavner problemstillingen (Grønmo, 2004, s. 236). Vi har en åpen dialog og diskuterer godt, både oss i mellom og i dialog med veileder, og vi anser derfor vår kommunikative validitet for å være høy. Den *pragmatiske* validiteten måler hvorvidt vår forskning er anvendbar og hvor godt handlingsgrunnlag den har (Grønmo, 2004, s. 236). Implikasjoner ved studiet og anvendbarheten av våre resultater vil komme frem i kapittel fem.

### 3.5.2 Reliabilitet

*Reliabilitet* refererer til *datamaterialets pålitelighet*. *Reliabiliteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data* (Grønmo, 2004, s. 220). I kvalitative studier blir reliabiliteten påvirket av både *hvem* som gjennomfører studien, og *når* den blir gjennomført (Grønmo, 2004, s. 228). For å se dypere på reliabiliteten til oppgaven, kan vi se på stabiliteten og ekvivalens i oppgaven. Stabilitet handler om hvorvidt en ville kommet frem til like resultater, dersom datainnsamlingen ble gjennomført med likt undersøkelsesdesign ved et annet tidspunkt (Grønmo, 2004, s. 222). Oppgavens ekvivalens er høy dersom en kunne gjennomført datainnsamlingen på samme tidspunkt, men med ulike forskere på samme tidspunkt og kommet frem til de samme resultatene (Grønmo, 2004, s. 223). Ettersom vi har gjennomført kvalitativt dybdeintervju kommer en tett innpå intervjuobjekt og en kan bevisst eller ubevisst påvirke forskningen til en viss grad. I tillegg

kan problemstillingen endres underveis i prosessen, og det kan derfor være vanskelig for andre forskere å gjennomføre undersøkelsesdesignet på helt lik måte. Dette kan påvirkes av forskerens måte å analysere og tolke situasjoner/informasjon på (Grønmo, 204 s. 223). Vi har forsøkt å være så objektive og holde avstand til intervjuobjektet, slik at tolkningen av datamaterialet skal påvirkes minst mulig av oss forskere. Vi mener derfor at *reliabiliteten* i oppgaven er *relativt høy* for å være eksplorerende, kvalitativt undersøkelsesdesign.

Det er vanskelig å si om hvorvidt resultatene i et casestudie kan generaliseres eller ikke. På bakgrunn av at validiteten og reliabiliteten i oppgaven er relativt høy, kan en til en viss grad generalisere funnene i vår oppgave. Det kan imidlertid være andre feilkilder i studiet som vi ikke er kjent med, som kan påvirke generaliserbarheten ved våre resultater. Det vil bli dypere greiet ut om generaliserbarheten til våre resultater i kapittel fem.

### 3.6 Avslutning

Vi har nå tatt for oss den metodiske tilnærmingen vi har benyttet oss av i oppgaven. Vi har valgt en eksplorativ, kvalitativ og abduktiv casestudie av fire mediebedrifter og klyngelederen i NCE Media. Vi har benyttet oss av en semistrukturert intervjuguide for å få struktur i intervjuene, men likevel med rom for å stille oppfølgingsspørsmål. Etter hvert som intervjuene har blitt gjennomført har vi transkribert samtlige intervjuer raskt, for å unngå å miste sentrale funn. Vi anser validiteten og reliabiliteten i vår oppgave til å være relativt høy. Videre vil vi gå gjennom resultatene fra datainnsamlingen og analysere og diskutere det i lys av teoretisk rammeverk som tidligere har vært presentert.

## 4. Analyse

Innledningsvis presenterte vi utfordringene ulike bransjer står overfor grunnet utvikling av ny teknologi, eksempelvis digitalisering. Sintef hevder at IKT endrer det norske samfunnet radikalt, men at vi fortsatt befinner oss i dataalderens barndom (Sintef, ikke datert). Det har derfor vært interessant å gjennomføre dybdeintervju med fire bedrifter for å få en bedre forståelse for hvilke evner som er nødvendig for å håndtere og dra nytte av endringene som oppstår i mediebransjen. Ved å gjennomføre intervju med klyngelederen i NCE Media fikk vi et helhetlig overblikk over hvilke fordeler bedrifter som er medlem kan oppnå.

I dette kapitlet vil vi først presentere hvordan mediebransjen blir påvirket av digitalisering og hvilke muligheter og utfordringer de opplever knyttet til endringer i omgivelsene. Deretter vil vi ta for oss hvordan bedriftene jobber for å utvikle innovasjoner og hvilke parter som blir involvert i innovasjonsprosessen. Videre gjør vi rede for bedriftenes kompetanse og læringsprosesser, samt hvordan de går frem for å tilegne seg nødvendig kompetanse. Så tar vi for oss hvordan bedrifter kan oppnå eller opprettholde konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser. Vi vil sammenfatte hovedessensen fra empirien for hvert delkapittel.

Avslutningsvis vil vi oppsummere analysekapitlet og diskutere funnene våre på et overordnet nivå. Vi vil også presentere en oppsummerende tabell samt ulike modeller som skal gjøre det enkelt for leseren å få et godt overblikk over funnene fra empirien.

### 4.1 Effekter av teknologiske endringer

Bedriftene i mediebransjen blir i stor grad påvirket av digitalisering og teknologiske endringer. For bedrifter som opererer i dynamiske markeder oppstår det mange ulike *muligheter* og *utfordringer* som følge av endringer i omgivelsene. Litteraturen (jf. 2.2.1) viser at hvorvidt bedriftene oppnår suksess eller ikke, er avhengig av hvordan de drar nytte av mulighetene som oppstår. Dette var et av temaene vi ønsket å avdekke.

Samtlige bedrifter i studiet vårt blir påvirket av endringene, men i varierende grad. Gjennom intervju med NCE Media og mediebedriftene, samt forskningen til Karimi og Walter (jf.

2.2.1) har vi avdekket hvor viktig det er at bedriftene tilpasser sin kjernekompetanse til digitaliseringen som foregår i markedet. Dette kommer tydelig frem når lederen i NCE Media uttaler følgende: “Men generelt er det sånn at digitalisering, visualisering, kommunikasjon i samfunnet – er ikke noe option. Enten så er du der, eller så er du ikke med. Basically. Og det gjelder alle bransjer”.

På grunn av teknologiske endringer har *Flimmer Film* opparbeidet seg nye kundesegmenter. Ettersom teknologien tillater det, har andre medier som eksempelvis aviser og nettsider også et ønske og behov for å produsere videoer, og dette medfører at kundegrunnlaget øker.

Dette gjenspeiles også ved at *Intrafish* opplever at de står i spagat mellom papir- og digital avis. De merker en tydelig økning av kunder som leser avisen på mobiltelefoner, nettbrett og lignende. Digitale aviser medfører nytt kompetansebehov, og *Intrafish* opplever derfor et behov for å opparbeide seg ny kompetanse på teknologi. Digitalisering medbringer også nye markedsføringsmetoder, eksempelvis sosiale medier, som skaper nye kompetansebehov for bedriften. Det oppstod derfor et kapabilitetsgap som bedriften så nødvendig å dekke for å holde følge med endringene i markedet (jf. 2.3.1).

*Wolftech* er en relativ nyetablert bedrift, og opplever ikke at de blir direkte påvirket av endringene i stor grad. De drar imidlertid nytte av endringene og potensielle kunder ser behovet for å omstille seg. *Wolftech* ser at markedet etterspør brukervennlighet ved nye produkter, og utvikler derfor ny teknologi for å gjøre jobbhverdagen enklere for andre.

*Vimond*, uttaler at bedriften deres eksisterer på grunn av de teknologiske endringene. De ser en total omveltning i markedet, et paradigmeskifte. Informanten uttaler at et kjennetegn ved endringene er at store bedrifter ikke nødvendigvis står så sterkt som tidligere. Dette begrunner han med at de ikke klarer å ta inn over seg de store endringene og se behovet for hva som må gjøres. Store bedrifter sitter gjerne med mye kompetanse som tidligere var viktig, men mangler den teknologiske kompetansen som er nødvendig i dagens marked. Store teknologiske endringer har også ført til at *Vimond* må endre måten de selger produkter til andre bedrifter.

#### 4.1.1 Muligheter og utfordringer

Det oppstår mange muligheter og tilhørende utfordringer for bedrifter som blir påvirket av teknologiske endringer. Gjennom samtale med *lederen for NCE Media* kommer det frem at hun ser store muligheter for bedrifter i medieklyngen. Hele samfunnet vårt skal digitaliseres og hun ser på dette som et stort “*Window of opportunity*” for bedrifter i mediebransjen. Dette underbygges av eksisterende litteratur på området, om hvor stor effekt teknologiske endringer har på norsk nærings- og arbeidsliv (Carlin, 2015). Flere mediebedrifter har allerede dratt nytte av endringene, og sitter med en tverrfaglig kompetanse som flere bransjer ettertrakter. Dette kommer tydelig frem når lederen uttaler: “*noen av selskapene i medieklyngen vokser nå så fort at de leier konsulenter for å takle voksesmertene*”.

Hun påpeker at mediebransjen er svært polarisert mellom teknologibedrifter og de redaksjonelle bedriftene. Hun ser at de redaksjonelle mediehusene er mer tradisjonelle og opplever store utfordringer som følge av endringene. Årsaken til dette er at de i varierende grad har klart å tilpasse forretningsmodellene sine til det nye digitale samfunnet. Teknologibedriftene derimot, utvikler løsninger og tilbyr innovasjoner som resten av verden trenger – og sitter nå i en svært ettertraktet posisjon i markedet. “*De er jo på tilbudssiden her. De har jo løsningene og tilbyr jo innovasjonene som resten av verden trenger*”. Disse funnene er samsvarende med litteraturen om hvordan digitale disruptjoner som utfordrer tradisjonelle forretningsmodeller på den ene siden, kan skape muligheter dersom en evner å utnytte dem (jf. 2.1.2), slik teknologibedriftene i større grad evner å gjøre.

#### Muligheter

*Flimmer film* forteller at det har oppstått mange muligheter som følge av digitalisering og teknologiske endringer. Som tidligere nevnt har de fått større kundegruppe og kan i større grad produsere kortfilmer til eksempelvis aviser og web-serier.

Muligheten til å ha video i avisartikler har ført til at *Intrafish* kan berike innholdet for leseren. De opplever i tillegg en effektivisering av arbeidsflyt og et redusert behov for ansatte. Ny teknologi som automatisering og malstyring av avissider er veldig tidsbesparende for bedriften. Journalistene kan produsere artikler fra mobiltelefon eller nettbrett og laste det direkte opp i ferdige maler, i nettavisen. I tillegg ser de store muligheter for nye og mer effektive metoder for å markedsføre bedriften. Sosiale medier, sporing og segmentering av

kundegrupper fører til stor grad av effektivisering og redusert behov for selgere. Disse funnene blir støttet opp av teori om at økt automatisering og digitalisering fører til økt kundeinformasjon og data, som kan gi større innsikt i kundenes ønsker og behov (jf. 2.2.1).

*Wolftech* opplever det som en stor fordel at flere potensielle kundebedrifter opplever at de må tenke annerledes. Flere bedrifter ser etter nye løsninger, og *Wolftech* kan være et godt alternativ for disse bedriftene. Det oppstår dermed en stor mulighet for å utnytte kundenes endrede behov for brukervennlighet slik at de kan overbevise kunder om at de er bedre enn eksisterende produkter.

*Vimond* ser også at deres kunder har et behov for endring, og kontakter dem for å skape noe nytt for å utnytte de teknologiske endringene. Markedet er i konstant endring og det kan være veldig utfordrende, men informanten uttaler følgende: “*det er også det som gjør at det er mulig for et selskap i Bergen å sitte å hevde seg helt i tet i verden*”. Det økende fokuset på digitalisering, samt evnen til å utnytte ny teknologi har vært en av flere faktorer som har bidratt til at bedriften har hatt enorm vekst de siste årene.

## Utfordringer

Store teknologiske endringer og digitalisering skaper også utfordringer for bedrifter. *Flimmer Film* må omstille seg i større grad nå, enn tidligere. På grunn av at forbrukernes vaner endrer seg, er kundene deres usikre på hvilke produkter de ønsker at *Flimmer Film* skal produsere. Det har derfor vært flere tilfeller hvor kundene ikke har ønsket å produsere mer enn en sesong. Det medfører at de må starte nye prosjekter som bidrar til å øke kostnadene ved produksjonen. Årsaken til dette er at det er mindre kostnader knyttet til å fortsette med et konsept som allerede er utviklet.

*Intrafish* har også merket utfordringer ved anskaffelse av ny teknologi. Teknologi er ofte dyrt og omfattende, samt fører til nye kompetansekrav til de ansatte. Systemene blir fort utdaterte og krever oppdateringer og nye investeringer etter kort tid. De opplever også utfordringer knyttet til internasjonalisering, grunnet ulike tidssoner, teknologiske krav og prosedyrer.

*Wolftech* sin største utfordring er at de kontinuerlig må fokusere på markedet, kundens ønsker og behov. “*Jeg tror at – faktisk vår største trussel er at vi blir for kjedelige og for tradisjonelle og for lite innovative*”. Det vil være spesielt viktig når det oppstår konkurrerende

bedrifter å ikke fokusere på hva andre gjør, men å fortsette å holde fokuset på kunden. Dersom en starter å se på konkurrentene blir en aldri best.

Konstante endringer fører til at det er vanskelig å forutse hva som vil endre seg. *Vimond* ser dette som en utfordring, ettersom en hele tiden må endre seg i takt med sine kunder. Det kommer tydelig frem når informantene uttaler følgende:

*“Ja, utfordringen er alltid å vite hvor vi skal satse, altså når alt er i spill, det endrer seg. Så kan vi ha våre meninger om hvordan ting kommer til å se ut og alt sånt, og vi kan agere på de, men det er jo.. det dukker opp folk som har tenkt tanker eller det skjer ting i økosystemet, og så plutselig må du forholde deg til noe annet” (Vimond).*

#### 4.1.2 Reaksjon på endringer

Bedrifter i mediebransjen har stått i kronisk omstilling og er vant til kontinuerlige endringer, ifølge lederen i *NCE Media*. De stadig skiftende trendene i denne bransjen kan ha bidratt til at mange bedrifter har evnen til å utnytte endringer og oppnå suksess på bakgrunn av det. Dette er sammenfallende med teorien, som tidligere nevnt, at bedriftens evne til å oppnå suksess er avhengig av hvordan de drar nytte av muligheter som oppstår (jf. 2.2.1). Bedriftene må tenke annerledes og endre seg i takt med skiftende behov i markedet. Klyngelederen uttaler: *“de fleste av medieselskapene her, eller teknologiselskapene er vant til hurtig omstilling og å snu seg raskt, levere nye løsninger, hele tiden ha en høy innovasjonstakt”*.

*Flimmer Film* har ikke gjennomført store teknologiske endringer i bedriften. Teknologien har endret seg gradvis og har blitt implementert i arbeidsflyten etterhvert. De merker likevel at det er mer rom for å produsere ulike type produkter, ettersom teknologien tillater at de kan produsere mindre konsepter som eksempelvis til websider.

*Intrafish* så behovet for en reorganisering av hele bedriften, grunnet at det oppstod et kapabilitetsgap som følge av teknologisk utvikling (jf. 2.3.1). De har nå utviklet en teknologiavdeling på toppen av de ulike søsterselskapene. Sammen har de etablert en felles plattform med samkjørte prosesser. Bedriften så behovet for ny teknologikompetanse, økt hastighet og brukervennlighet for sine kunder. De valgte derfor å innhente ekstern teknologikompetanse til å håndtere de teknologiske utfordringene. Reorganiseringen av

bedriften har ført til effektivisering av arbeidsflyt og samkjøring mellom de ulike søsterselskapene.

Ettersom *Wolftech* er en nyoppstartet bedrift, opplever ikke de det samme behovet for endring som veletablerte bedrifter. De ser at bransjen er i endring, og kundene deres er åpen for å tenke annerledes og er derfor mer mottakelig for deres produkt. Informanten forteller at de ønsker ha et produkt hvor kundene tenker slik: *“Det er dette laget her vi må være på. Vi kan ikke holde på med dette andre, da kommer vi til å tape. Hvis konkurrentene våre kjøper dette her, så er vi ferdige. Det er sånn man må tenke på produktet”*.

*Wolftech* har fokus på å se annerledes ut enn eksisterende produkter, og forsøker å hente inspirasjon fra sosiale medier, fremfor å se på konkurrenter. De ønsker at designet skal ha høy grad av brukervennlighet og de har fått gode tilbakemeldinger fra kunder på dette. Om det eksisterende produktet i markedet uttaler han følgende: *“Det vanlige TV-produktet ser ut som et Excel regneark da. Mens vi prøver å få det til å se ut som Facebook eller noe”*. Han poengterer at ingen har behov for opplæring for å anvende Facebook, og ønsker det samme for sitt produkt.

*Vimond* har også gjennomgått store endringer og opplever at de kontinuerlig må tenke nytt. Mye av bedriften har endret seg og de føler et større ansvar for kundene. De har også skiftet leveranseform: *“Vi har de siste tre årene gått fra å være et software selskap med tjeneste på toppen, til å være “Software as a Service”-selskap (Saas) hvor vi leverer softwaren som tjeneste. Det er utrolig mye som har skjedd”*. Selskapet har hatt stort vekst og er i dag ca. 100 fulltidsansatte, og har titalls innleide konsulenter. Det har skapt et behov for reorganisering av selskapet. *“Vi har jo sett mange ting endre seg bare på de seks årene, og vi har måtte gjøre endringer i forhold til hvordan vi selger, hvordan vi leverer våre produkter og også til selskapene, fordi at de endrer seg – og da må vi endre oss”*.



### 4.1.3 Sammenfatning og diskusjon

Vi ser klare skiller når det gjelder hvordan bedriftene i studien blir påvirket av teknologiske endringer. *Flimmer Film* og *Wolftech* uttaler at de påvirkes i liten grad av endringene som forekommer i markedet. Likevel sier *Wolftech* at de eksisterer på grunn av de teknologiske endringene som skjer, men grunnet at de ikke har eksistert så lenge merker de ikke stort til endringene. *Intrafish* forteller at de også blir påvirket i liten grad av endringene, men opplever at de står i spagat mellom digital og papiravis, og merker godt den teknologiske utviklingen. *Vimond* uttaler også at de eksisterer på grunn av endringene som skjer, og at de i stor grad blir påvirket av dem.

Teece skriver at bedrifter bør gjennomføre endringer som gir størst gevinst, men med lavest kostnad (jf. 2.3.2). Her er *Vimond* et godt eksempel, som har klart å bruke lite penger i oppstartsfasen, men likevel oppnådd stor vekst og en god posisjon i markedet. *Intrafish* har brukt store summer på å oppdatere den digitale motoren. Mens *Wolftech* er i oppstartsfasen og har dermed ikke mye kapital til rådighet - dermed antar vi at de ønsker å gjøre endringer som gir størst gevinst, men med lavest kostnad. *Flimmer Film* blir i liten grad påvirket av endringer i omgivelsene og har dermed ikke opplevd behovet for å gjennomføre så store endringer internt i bedriften.

Det har oppstått flere muligheter og utfordringer for bedriftene på grunn av skiftende omgivelsene. Blant annet opplever alle bedriftene at de får et større kundegrunnlag. *Flimmer Film* får nye teknologier de kan bruke i innspilling av filmer, og mulighet til å produsere flere kortfilmer til nye markeder. *Intrafish* ser store muligheter i markedsføringsmuligheter, har reorganisert og effektivisert arbeidsflyt internt i bedriften. For *Wolftech* og *Vimond* ser de spesielt muligheten gjennom at deres potensielle kunder ser behov for endring og dermed ønsker å kjøpe deres produkter. Generelt sett ser alle bedriftene ulike utfordringer knyttet til at omgivelsene er i endring, men vi mener imidlertid at det er et tydelig skille mellom bedriftene. Vi opplever at *Flimmer Film* og *Intrafish* ser på utfordringene som et eksternt press som fører til at det blir vanskeligere for de som bedrift å fortsette slik de har gjort tidligere. Mens på den andre siden opplever vi at *Vimond* og *Wolftech* ser endringene knyttet til ny teknologi som en utfordring til å bli enda bedre i fremtiden.

Hvorvidt bedriftene blir påvirket og evner å håndtere endringer, kan også påvirkes av i hvor i livssyklusen bedriftene befinner seg. Viktigheten av innovasjonsevne og markedsorientering blir gjensidig påvirket av hvor i livssyklusen bedriften er, ettersom behovet varierer i de ulike fasene (jf. 2.3.3). Det kan være forskjeller mellom bedriftene, grunnet at *Flimmer Film* og *Intrafish* er veletablerte bedrifter som har eksistert i henholdsvis 15 og 17 år. Det kan dermed være mer utfordrende for eldre bedrifter å være innovative når de har eksistert så lenge. *Vimond* og *Wolftech* er derimot nyoppstartede selskaper fra 2011 og kan derfor være mer klare for endringene som kommer og er mer innovative, ved at de ikke har “satt seg fast” i spor etter flere år i bransjen.

Det kan også være sentralt å se *hvor* dynamisk markedene bedriftene opererer i er. Teorien skiller mellom *moderate dynamiske* markeder og *dynamiske* markeder (jf. 2.3.4). Det kan være med på å forklare forskjellene mellom bedriftene, og bedriftenes evne til å håndtere teknologiske endringer. Vi anser at Intrafish og Flimmer Film opererer i *moderate* dynamiske markeder hvor det er typisk med lineær produksjonsutvikling og en stabil industri. I slike tilfeller vil de dynamiske kapabilitetene være mye lik rutiner som er avhengig av den eksisterende kunnskapen i bedriften, slik vi opplever både Intrafish og Flimmer Film. Likevel ser vi et skille mellom de to bedriftene, hvor Intrafish i større grad har mer dynamiske omgivelser, ettersom det har skjedd store teknologiske endringer fra å gå fra papir- til digital avis. Wolftech og Vimond derimot, mener vi opererer i *dynamiske* markeder. Her er dynamiske kapabiliteter enkle, eksperimentelle og ustabile prosesser som er helt avhengig av at bedriftene utvikler ny kunnskap *hurtig* og har en *iterativ* tilnærming til produksjon, slik vi oppfatter at Vimond og Wolftech har. Ettersom begge er teknologibedrifter kan det være årsaken til hvorfor det er mye uforutsette resultater og mye fokus på adopsjon i deres bedrifter. Se illustrasjon, i figur 3, under:



Figur 3: Moderate dynamiske markeder vs. dynamiske markeder.

## 4.2. Innovasjon og innovasjonsprosess

Bedriftene i medieklyngen operer i omgivelser som er i kontinuerlig endring. Dette understrekes ved at klyngelederen sier *”omstilling og endring er det normale”*. For å håndtere endringene som skjer er det nødvendig å innovere for å overleve.. I dette delkapittelet vil vi presentere bedriftenes innovasjonsmentalitet, i hvilken grad de utvikler i samarbeid med kunder, hvilke prosesser de anvender for å skape nye produkter og tjenester, og fordelene med allianser og partnerskap.

Lederen for *NCE Media* ga oss god innsikt i bedriftenes omgivelser og holdningene rundt innovasjon i klyngen. Slagordet: *”hvis du er fornøyd med produktet ditt når du lanserer det, så har du lansert for sent”*, impliserer hvor viktig det er å ikke bruke for mye tid på utvikling. Hun presiserer at det er bedre å lansere sitt produkt eller tjeneste tidlig, slik at en kan få et godt samspill mellom bedriften og kundene deres. 86% av bedriftene i klyngen lanserer innovasjoner hver år. Klyngelederen understreker hvor viktig det er med innovasjon ved å si *”det er litt sånn innovere eller dø”*. Dette er sammenfallende med teorien om hvor viktig det er å fornye seg og utvikle nye innovasjoner for å unngå et kapabilitetsgap, og for å overleve i dynamiske omgivelser (jf. 2.3.1).

### 4.2.1 Innovasjonsmentalitet

Et av målene med datainnsamlingen var å kartlegge bedriftenes mentalitet rundt innovasjon, samt i hvilken grad innovasjonene bedriftene produserer påvirker markedet de operer i. Innovasjonsprosessen kan variere i ulike bedrifter og fra innovasjon til innovasjon. Det er stor grad av *inkrementelle-, radikale- og disruptive* innovasjoner i medieklyngen. Innenfor enkelte områder blir det produsert løsninger som endrer markedet på verdensbasis.

*Flimmer Film* er et veletablert produksjonsselskap, og har en tydelig profil for hvilke produkter og tjenester de produserer. Daglig leder og produsent forteller at de utvikler små inkrementelle innovasjoner ved å produsere nye serier, dokumentarer og lignende, men innenfor samme sjangre og konsept som de har gjennomført tidligere. Når budsjettet strekker til tar de i bruk ny teknologi som eksempelvis 3D, animasjon og *“slow motion”*. Dette kan

anses som en større innovasjon internt i selskapet, men det vil ikke bli ansett som radikale innovasjoner.

Sjefsredaktør og administrerende direktør i *Intrafish* forteller at de gjør mange små endringer og tilpasninger som kan anses som inkrementelle innovasjoner for selskapet. Informanten presiserer at de inkrementelle innovasjonene ikke nødvendigvis er nytt for markedet, men de kan være nytt for *deres* marked, ved at de eksempelvis lanserer et nytt magasin eller nye digitale funksjoner. De gjennomførte store endringer på hjemmesiden for ca. ett år siden, hvor de samlet bedriftens mindre aviser til en stor plattform: *“Vi lagde nye nettsider og det var jo et voldsomt skifte”*. Informanten påpeker imidlertid at de ikke har gjennomført radikale innovasjoner, og kan videre bekrefte at innovasjonsmentaliteten i bedriften er relativt lav: *“Vi sitter jo ikke sånn og tenker at nå må vi forbedre oss”*. Basert på dette forstår en at innovasjon ikke er så sentralt i bedriftens hverdag, og en forklarende årsak til dette kan være at de er svært fornøyd med produktet og tjenestene deres sitt slik det er i dag. Dette kommer frem når informanten sier følgende: *“Det er vanskelig å gjøre innovasjoner når du elsker det du har og er redd for å miste det. Det store spørsmålet er: Hvordan elske sin neste, uten å bedra sin nåværende?”*.

*Wolftech* har utviklet et radikalt innovativt produkt som er med på å skape endringer for det markedet de opererer i, både nasjonalt og internasjonalt. For deres kunder innebærer det en helt ny måte å tenke på, og kan bidra til å snu om på organisasjoner. *Wolftech* er nå på et stadie hvor de gjør inkrementelle endringer på produktet. Innovasjons- og salgssjef forteller at det er måten en samhandler på som trigger innovasjoner, og at det forekommer mest innovasjon i settinger hvor det er enklere og mer akseptabelt å skille seg ut. Vi får inntrykk av at de har en sterk mentalitet rundt innovasjon og ønsker å utvikle et unikt produkt. Dette kommer tydelig frem i intervjuet: *“Altså, vi må hvertfall prøve å utfordre den vanlige måten å tenke på”*.

*Wolftech* er også vært bevisst på at man må utvikle sine egne ideer, og unngå å se hva konkurrerende bedrifter gjør og begrunner det med følgende: *“Da blir man default nr. 2 – da løper du alltid etter de, og da ligger du alltid hakket etter og gjør det samme som de gjør, og prøver å gjøre det bedre. Men så er de videre og gjør den nye tingen”*. Videre forteller han at det er viktig med et åpent miljø, hvor en kan snakke fritt, uten begrensninger hvor de *“bare dundrer på med ideer om hva vi kan gjøre”*. De er svært bevisst når det gjelder måten en

kommuniserer på i bedriften. Når en av dem eksempelvis presenterer nye idéer, er det bare lov å gi positive tilbakemeldinger. Wolftech prioriterer også å sette av tid til å teste kreative ting.

Som tidligere nevnt, ble *Vimond* etablert i forbindelse med utviklingen av den digitale plattformen i TV2 ”Sumo”. Dette var et innovativt produkt som ikke eksisterte på markedet og de så dermed mulighetene for å videreutvikle konseptet og selge det til andre selskaper i hele verden. Vimond har i dag flere radikale produkter som har bidratt til å endre markedet de opererer i. De har også skapt flere inkrementelle innovasjoner innenfor de eksisterende produktene. Bedriften har høyt fokus på utvikling, noe informanten understreker ved å si følgende: *”Vi bruker jo omtrent halvparten av pengene våre hele tiden på produkt og tjenesteutvikling”*. Videre underbygger han dette ved å si at *”hele måten vi organiserer selskapet på og sånn handler også om veksten vår, altså vi må tenke nytt hele tiden”*. Som tidligere nevnt er Vimond et selskap i sterk vekst, med en dobling av antall ansatte på ett år. Likevel har selskapet klart å opprettholde en sterk innovasjonsmentalitet i bedriften: *”Av og til er det noen som kan si at vi bruker vel mye tid til å tenke på nytt om ting vi har tenkt på før”*. Til tross for at grunnlegger og CEO uttalte dette, understreker han viktigheten av innovasjon i selskapet: *“Jeg tror ikke vi hadde vært i business jeg, hvis ikke vi hadde innovert”*.

Vimond har sterk vilje til å utvikle nye produkter som kan endre og forbedre hverdagen til kundene deres. Informanten fortalte at i enkelte tilfeller kan de forenkle og automatisere prosesser slik at de reduserer opp til 80% av arbeidsoppgavene til kundene deres. Det kan bidra til en enorm effektivisering og stor kostnadsbesparelse for kunder, som kan revolusjonere deres arbeidshverdag. Men kanskje det mest avgjørende er at de ansatte i Vimond brenner for det de jobber med og interessen for produktene er stor. De har lange ansettelsesprosesser. Interesse for produktene og utvikling kan være viktigere egenskaper når de skal velge hvem de skal ansette, enn hvilke forhåndskunnskaper de har.

#### 4.2.2 Innovasjonsprosess

Vi ønsker nå å se hvordan bedrifter går frem for å skape innovasjoner. Samarbeidspartnere og allianser kan ha en styrkende effekt på organisasjoner (jf. 2.1.1. og 2.3.3). Det var derfor essensielt å avdekke hvorvidt bedriftene samarbeider og tilegner seg ny kunnskap fra andre bedrifter i medieklyngen. Det er også interessant å se om innovasjonene til bedriftene oppstår

som et resultat av forskning og utvikling i bedriften (technology push) eller nære interaksjoner med kunder (market pull) (jf. 2.1.1).

*NCE Media* fasiliteter til innovasjon og skal fremme samarbeid og at medlemmene kan styrke hverandre. Av klyngens fire hovedområder (jf. 3.2.2) er det viktigste *innovasjonssamarbeid*. Klyngen fungerer som et bindeledd for deres medlemmer. De ønsker å samle bedriftene til å arbeide mot et felles mål. Eksempelvis samarbeidet seks-syv små og store bedrifter om å skape nye løsninger for å lage studioet til OL i Rio. Ett av de andre hovedområdene er *FoU samarbeid*, der de kobler industribedrifter med forsknings og utdanningsinstitusjoner for å forsterke forskning, ved at bedriftenes innovasjon går parallelt med forskningen. Det er stor grad av lojalitet og kunnskapsdeling mellom bedriftene og liten grad av forretningshemmeligheter. Bedriftene preferer å anvende medlemmer i klyngen som leverandører fremfor utenforstående bedrifter.

*Flimmer Film* er ikke aktiv i klyngen, men påpeker at TV-kanalene i klyngen kan fungere som samarbeidspartnere på prosjekter som er solgt til dem. Dersom TV-kanalene kjøper en idé, oppstår det ofte et eierskap til den og de ønsker å være med på videreutviklingen. De endelige avgjørelsene for produksjon blir imidlertid tatt internt i bedriften. Årsaken til dette kommer godt frem når informanten uttaler følgende: "*Uten engasjerte fotografer, regissører og produsenter, så blir det jo ingenting*". TV-kanalene kan også komme med idéer til produkter de ønsker å produsere, som kan linkes til "market pull". Men informanten hevder at idéene til hvilke produkter som skal produseres hovedsakelig oppstår internt i bedriften blant de ansatte, og begrunner det med: "*For de som jobber her må jobbe med ting som de har lyst til å jobbe med*". Dette kan linkes til "technology push" (jf. 2.1.1). Innovasjonene i *Flimmer Film* oppstår dermed som en kombinasjon mellom interne og eksterne forhold, men hovedsakelig internt i bedriften (technology push). Til tross for at informanten forteller at idéene til nye produksjoner oppstår internt i selskapet, får vi ikke bekreftet at bedriften er opptatt av å innovere, og ta i bruk radikale innovasjoner i intervjuet, vi må dermed anse innovasjonsmentaliteten deres som relativt lav.

*Intrafish* er som tidligere nevnt en veletablert bedrift med et godt nettverk innenfor deres bransje. Dette er en bedrift som kan finne tilhørighet i to klynger, *NCE Media* og *NCE Seafood*. De er ikke aktive i *NCE Media*, men uttrykker et ønske om å melde seg inn i *NCE Seafood*, som de mener ligger nærmere deres kompetanseområde. Internt samarbeider de

ulike avdelingene om teknologiutvikling, ettersom den er i kontinuerlig endring. Det kommer ikke frem i intervjuet at de har noen eksterne samarbeidspartnere, men påpeker at leverandører ofte kan bli en slags samarbeidspartner for dem. Som nevnt over (jf. 4.2.1) er innovasjonsmentaliteten relativt lav i bedriften. De arbeider ikke systematisk for å skape innovasjoner, men gjennomfører imidlertid spørreundersøkelser og “survey monkey” for å kartlegge kundenes ønsker og behov. Teknologiutviklingen i markedet og konkurrenter i de eksterne omgivelsene kan trigge dem til å fornye seg, og kan da linkes til ”marked pull” (jf. 2.1.1).

Ettersom idéen til produktet til *Wolftech* oppstod internt, og har blitt utviklet internt i bedriften, er det et resultat av “technology push” (jf. 2.1.1). *Wolftech* er aktiv i medieklyngen og har gode samarbeid med flere bedrifter i klyngen. Ettersom *Wolftech* er en spin-off fra TV2, er de en viktig og svært verdifull samarbeidspartner for bedriften. De får eksempelvis muligheten til å teste ut nye idéer. *“Det er utrolig viktig å få produkter ut og få det testet, og bruke det og teste det. Ellers sitter du bare der og lager noe som du tror kunden vil ha, men så ser han bare på deg og sier; hæ? Hva skal jeg bruke dette til?”*. Ettersom de fleste kundene deres er involvert i utviklingsprosessen av produktet, anser de også kundene deres som samarbeidspartnere. *“De styrer ikke hvordan vi skal løse det, men de styrer kanskje 80% prosent av det vi gjør, kanskje mer. Det er ikke galt i det, er det et problem som en kunde har, så er det nesten helt sikkert at det er en annen som har det samme”*. *Wolftech* uttrykker at det er viktig at funksjonaliteten er slik kundene ønsker. Dette kan linkes til teorien om ”marked pull” der nære interaksjoner med kundene resulterer i nye ideer og innovasjoner (jf. 2.1.1). *Wolftech* har også studenter fra Universitetet i Bergen (UiB) som arbeider for dem. De har et ønske om å samarbeide mer med UiB, andre bedrifter i medieklyngen og håper på internasjonale samarbeid etterhvert.

*Vimond* er også aktiv i NCE Media, noe som muligens kan begrunnes ved at CEO i selskapet også var med å grunnlegge klyngen. Som tidligere nevnt er *Vimond* en spin-off fra TV2 og de er derfor gode samarbeidspartnere. De får dermed testet ut nye idéer og får tilbakemeldinger som kan bidra til å forbedre produktene deres. *Vimond* har mye samarbeid med bedrifter som blant annet *Wolftech*, og har mange andre samarbeidspartnere i ulike deler av verden innenfor fagfeltet de operer i. Det har også hatt samarbeid med studenter fra høyskoler og Universitet som har arbeidet i bedriften.

Kilde til nye idéer kan oppstå i nær interaksjon og samarbeid med kunder. Det kan også oppstå som “technology push” hvor deres teknikere demonstrerer noe helt nytt og revolusjonerende, eller mindre inkrementelle innovasjoner. Vi anser dermed at Vimond har en kombinasjon mellom ”market pull” og ”technology push” (jf. 2.1.1). Dette gjenspeiles i det informanten uttaler: “*Men innovasjonen oppstår ikke bare på grunn av en ting – det er som regel mange faktorer*”.

#### 4.2.3 Sammenfatning og diskusjon

Bedriftenes innovasjonsmentalitet er varierende blant de fire bedriftene. Vi ser et tydelig skille mellom de redaksjonelle- og teknologibedriftene. Det kan være et resultat av i hvilken grad omgivelsene deres er i endring samt hvor nødvendig det er å være nytenkende for å overleve (jf. 4.1). *Flimmer Film* og *Intrafish* har i liten grad fokus på å skape nye produkter, og innovasjonsmentaliteten i selskapene er dermed som relativt lav. De er passive, og har ingen radikale innovasjoner, men tilpasser seg endringer ved eksempelvis å adoptere ny teknologi. I marked som er i endring er det nødvendig å bruke ressurser på å utvikle bedriften slik at de følger endringene, og dette gjør *Flimmer Film* og *Intrafish* med å produsere inkrementelle innovasjoner (jf. 2.3.2). *Wolftech* og *Vimond*, derimot, er med på å skape radikale, disruptive innovasjoner i markedet, både nasjonalt og internasjonalt. De utfordrer markedet og skaper helt nye måter å tenke på, men produserer også inkrementelle innovasjoner.

Vi ønsket å avdekke i hvilken grad bedriftene involverer kunder og evnen deres til å evaluere markedet de opererer i. I dynamiske omgivelser er evnen til å evaluere markedet og raskt rekonfigurere, samt transformere ressurser før konkurrerende bedrifter avgjørende (jf. 2.3.2). Gjennom intervjuene ser vi at alle bedriftene kommuniserer med kunder, men i ulik grad. *Flimmer Film* utformer konseptidéer og går direkte til kunder for å få tilbakemeldinger, mens *Intrafish* gjennomfører markeds- og spørreundersøkelser for å avdekke hva kundene ønsker. *Wolftech* og *Vimond*, derimot, har et tett samarbeid med kunder gjennom hele utviklingsprosessen av produkter. De har tett dialog om hvordan kundene ønsker at funksjonaliteten til produktet skal være og får tilbakemelding på hvilke justeringer som kan gjøres, med mål om å forbedre produktet.



*Flimmer Film* og *Intrafish* har en kombinasjon av “technology push” og “market pull”, ettersom de inkluderer kunder til en viss grad, men samtidig produserer de produkter og tjenester internt i bedriften som de deretter gir til kunder. *Wolftech* og *Vimond* har, som nevnt i avsnittet over, et tett samarbeid med kunder, men også med ulike samarbeidspartnere i utviklingen av produkter og tjenester. Det er dermed høy grad av “market pull”, men de har også innslag av “technology push” ved at de generer ny teknologi og nye idéer til produkter internt i bedriften. Det er dermed ikke et betydelig skille mellom de fire bedriftene, ettersom alle bedriftene benytter seg av både “technology push” og “market pull”. *Wolftech* og *Vimond* har imidlertid tettest samarbeid med sine kunder og samarbeidspartnere gjennom utviklingsprosesser.

Vi har utarbeid en modell for å kartlegge bedriftens innovasjonsfokus:



Figur 4: Innovasjonsfokus.

### 4.3 Kompetanse og læring

Evnen til å fornye kompetanse og evne til læring er essensielt i dynamiske omgivelser. Læring er en viktig dynamisk kapabilitet, og krever god kommunikasjon og koordinerte søkeprosedyrer. Den teknologiske utviklingen kan endre hvordan en skaper verdi, og det er derfor viktig å tilegne seg ny kunnskap og integrere den i bedriften for å holde tritt med markedet (jf. 2.3.2). Samarbeid og partnerskap kan være kilde til ny organisatorisk læring (jf. 2.3.4).

*NCE Media* har som mål å skape møteplasser der bedriftene kan dele kompetanse ved å arrangere ulike møter, workshops, seminarer og lignende. Internt i klyngen er det fokus på videreutvikling, og for å tilegne seg ny kunnskap benytter de seg av kontakter de har knyttet i hele verden. Kunnskapen de deler har de tilegnet seg gjennom samarbeid med ulike

forsknings- og kunnskapsmiljøer, som for eksempel universitet og høyskoler i Norge, eller internasjonale aktører som eksempelvis City University i London eller Stanford i Silicon Valley. Hun påpeker at bedriftene deler mye kunnskap med hverandre og det er lav grad av forretningshemmeligheter (jf. 4.2). Det at klyngen fasiliteter til kunnskapsdeling gjør det enklere for bedriftene å tilegne seg ny kunnskap, og de kan lære av hverandre.

*Flimmer Film* har all nødvendig kompetanse for å produsere produktene sine internt i bedriften. Ledelsen har god kunnskap om bransjen. De ansatte har teknisk og kreativ kompetanse, er fleksible og kan utføre ulike arbeidsoppgaver i bedriften. Dette er viktig for bedriftens overlevelse, noe som kommer godt frem når informantene uttrykker følgende: *”Det er nok det som har løst det for oss da, for å få inn en som bare kan en ting og fast, så hadde vi gått konkurs før vi hadde fått snudd oss rundt. Så man må være litt strategisk i den bransjen her for å få det til, rett og slett”*. Internt i bedriften jobber de kontinuerlig med videreutvikling. Dersom de ikke kan tilegne seg ny kunnskap internt i bedriften, tar de ansatte kurs for å tilegne seg ny kunnskap og læring når det er nødvendig.

*Intrafish* har kompetanse innenfor kommersialisering og journalisme. De har ikke teknisk kunnskap internt i bedriften, og leier derfor inn konsulenter når det er nødvendig. Ved implementering av ny teknologi lærer leverandøren opp to-tre ”superbrukere”, som videre har opplæring for de andre i bedriften. For å videreutvikle de ansatte drar eksempelvis journalistene på kurs for journalistikk, abonnement seminarer og digitale konferanser. Som tidligere nevnt (jf. 4.1.2) har de reorganisert bedriften og laget en ny felles plattform med en software som er raskere, for å tilpasse seg endringene. De har dermed tilegnet seg nødvendig kompetanse ved å hente inn ekstern kunnskap og implementert det i bedriften for å unngå et kapabilitetsgap (jf. 2.3.2). Endringen har bidratt til at de trenger færre selgere og begrunner det med eksempelvis nye markedsføringsmetoder. Kompetansekrav og området har endret seg, ettersom de nå har et stort behov for teknologikompetanse. *“At vi skulle kunne så mye om sånne digitale greier var det jo ingen som visste for få år siden”*.

*Wolftech* er en liten bedrift i oppstartsfasen, men har likevel all nødvendig kompetanse internt i bedriften. De er opptatt av videreutvikling, men informantene uttaler følgende: *“Vi er ikke i den økonomiske situasjonen nå at vi kan gjøre sånne ting. Vi må passe på hver krone”*. De prioriterer imidlertid å sende ansatte på kurs og reiser på messer to ganger i året der de ”piggybacker” med Vimond. Ettersom *Wolftech* er en liten bedrift ønsker de å knytte seg til

eksterne miljø som eksempelvis Universitetet i Bergen og benytte seg av studenter, ettersom det er kostnadsbesparende og krever lite av deres disponible tid. Til tross for at de har den nødvendige kompetansen i bedriften, ville det vært optimalt med flere programmerere. De har ikke mulighet til å ansette konsulenter eller flere faste ansatte for øyeblikket, grunnet kapitalbegrensning. De har forsøkt å benytte eksterne konsulenter i utlandet, men det var ikke optimalt på grunn av behovet for tett dialog og hurtig respons overfor kunder.

*Vimond* sin eksisterende kompetanse har stor bredde innenfor teknologi, redaksjonell virksomhet og den kommersielle verdikjeden. De ansatte har ulik erfaring og dermed forskjellige måter å se ting på. En viktig egenskap er driv og samarbeidsvilje, og at de bidrar til å skape en god kultur, basert på at de har kulturelle ting til felles. Informanten poengterer også at de ansatte må ”*ha lyst til å gjøre en forskjell*”.

På grunn av de teknologiske endringene sier informanten at de har en konstant læringsprosess. *“Vi har mye teknologi som skifter og veldig mye teknologi som vi i dag bruker som ikke eksisterte når vi startet selskapet, som ikke eksisterte for to år siden heller, som i dag er teknologi som vi bruker”*. De må kontinuerlig tenke nytt, også om ting de har lært tidligere. For å dekke eventuelle kapabilitetsgap er de ansatte på kurs, messer, internasjonale foraer, samt kunnskapsdeling internt i bedriften. *“Det er noen som lærer seg det, også lærer de det videre andre”*. De leier også inn konsulenter slik at de ansatte kan lære av dem, og er bevisste i ansettelsesprosessen for å ansette folk med den rette kompetansen. *Vimond* er også veldig bevisste på at de er i en kontinuerlig læringsprosess, noe som kommer tydelig frem i intervjuet: *“Vi er forhåpentligvis klokere i dag enn vi var for tre måneder siden og om tre måneder så er vi forhåpentligvis klokere enn vi er i dag, og det følger vi slavisk”*.

#### 4.3.1 Sammenfatning og diskusjon

Som tidligere nevnt (jf. 4.1) har kunnskap og læring innvirkning på hvordan en håndterer endringer i omgivelsene. Samtlige informanter fra de fire bedriftene uttrykker at de har den nødvendige kompetansen internt i bedriften. *Flimmer Film* og *Intrafish* er veletablerte selskap med lang erfaring og har dermed spesielt god kunnskap om bransjen de opererer i. Begge bedriftene opplever lite behov for å tilegne seg ny kompetanse som følge av endringer, men heller små tilpasninger som de kan oppnå ved å eksempelvis sende de ansatte på kurs. *Intrafish* har reorganisert organisasjonen og tilegnet seg ny teknisk kompetanse ved å ansette

konsulenter, noe som var nødvendig for å unngå et kapabilitetsgap. Flimmer Film påpeker at det er viktig for dem å ha ansatte som er flersidig og kan operere i ulike deler av produksjonen.

*Wolftech* og *Vimond*, i motsetning, er relativt nyetablerte bedrifter fra 2011, men er aktive i medieklyngen, har ulike samarbeidspartnere og samarbeid med eksempelvis UiB som er med på å styrke kunnskapen deres. Til tross for at *Wolftech* har nødvendig kompetanse internt i bedriften, kommer det frem at de optimalt sett skulle hatt flere ansatte, eksempelvis programmerere. *Vimond* poengterer at de er i en kontinuerlig læringsprosess, og videreutvikling er noe begge selskapene har stort fokus på. Innovasjonsmentaliteten hos *Wolftech* og *Vimond* er sterk (jf. 4.2.1) og fokuset på læring og kompetanseutvikling står sterkere hos dem, enn de to andre informantbedriftene. I likhet med *Flimmer Film* og *Intrafish* sender også *Wolftech* og *Vimond* de ansatte på eksempelvis kurs og seminarer når det er nødvendig for de ansatte å utvikle kunnskapen sin. Dette er nødvendig når den teknologiske utviklingen kan endre hvordan en skaper verdi, og det er viktig at en integrer kunnskapen i bedriften for å holde tritt med markedet (jf. 2.3.2). *Vimond* forteller at det kan være en ansatt som velger å sette seg inn i ny teknologi, og deler dermed kunnskapen videre med andre ansatte. De har en god kultur for kompetansedeling som bidrar til å fremme læring blant de ansatte og kan bidra til å utvikle kunnskap hurtig (jf. 2.3.3).

Alle bedriftene tilegner seg ny kunnskap eksternt ved å delta eksempelvis på kurs, men *Wolftech* og *Vimond* benytter seg av samarbeidspartnere og kunder i større grad enn *Flimmer Film* og *Intrafish*. Det oppstår ny kunnskap gjennom læring internt hos samtlige bedrifter. I dynamiske omgivelser er det viktig at bedrifter og de ansatte har evnen til å lære raskt, bygge teknologiresurser og integrere tilbakemeldinger fra kunder (jf. 2.3.4). Basert på datainnsamlingen anser vi at *Wolftech* og *Vimond* stiller sterkere på enn de to andre bedriftene.

#### 4.4 Konkurransefortrinn

Det er flere kilder som kan bidra til å forsterke bedrifters konkurransefortrinn, blant annet å være medlem i en næringsklynge (jf. 2.3.4). Litteraturen bekrefter dette, og det samme viser våre funn. Lederen av NCE Media viser til ulike fordeler ved å være medlem av en

næringsklynge: tilgang til nettverk, kunnskapsdeling, hjelp til kommersialisering og internasjonalisering, mulighet til å “piggybacke” på store selskaper i verden, samt å komme i en god posisjon i forhold til virkemiddelapparater. Som tidligere nevnt, ser lederen et tydelig skille mellom teknologibedriftene som er aktive og de redaksjonelle mediene som ikke er det. Informanten uttrykker deretter følgende: “Og så er det med dette fellesskapet som i de fleste fellesskap - at de som er mest aktive inni dette, er de som får mest ut av det”. Bedrifter tilfører hverandre mye goder ved å være aktive i klyngen og benytte seg av nettverket. Hun ser at det er liten grad av forretningshemmeligheter og stor grad av samarbeid og kunnskapsdeling mellom mediebedriftene. Her samsvarer våre funn med litteratur på området, som sier at samarbeid og partnerskap eksempelvis kan være kilde til ny organisatorisk læring (jf. 2.3.4). Bedriftene utvikler også løsninger som teknisk passer sammen, slik at de lettere kan tilby kompatible løsninger for sine kunder. Det er stor grad av kunnskapsdeling og bedriftene benytter seg aktivt av hverandre.

I følge *Flimmer Film* er det stor konkurranse i filmproduksjonsbransjen. Det eksisterer mange store produksjonsselskaper, og flere som har opparbeidet seg sterke posisjoner. De må forholde seg til to ulike typer konkurranse; å selge inn programkonsept til TV-kanaler og få oppmerksomheten til forbrukerne ved utvikling av reklamer og annonser.

Flimmer Film er imidlertid godt etablert i markedet og har eksistert i 17 år. Dette gir de et konkurransefortrinn. De har opparbeidet seg en sterk merkevare som er akseptert i bransjen og deres kunder vet at de er gode på det de gjør. Det ligger mye kunnskap og erfaring i bedriften, som kan ta tid for nyetablerte bedrifter å tilegne seg. Flimmer Film anser også det å ha faste ansatte med tverrfaglig kompetanse og evne til å raskt endre arbeidsoppgaver, som et konkurransefortrinn. I et filmproduksjonsselskap er en avhengig av å kunne flytte de ansatte fra en stilling til en annen når deres arbeidsoppgaver er ferdig. Etersom produksjonen skjer i sykluser, er en avhengig av den som eksempelvis filmer kan gjennomføre andre arbeidsoppgaver når filmingen er ferdig.

De ser imidlertid områder de kan forbedre seg på. I perioder hvor de produserer store serier, opplever de at det blir lite tid til utvikling av nye produkter – noe som fører til at bedriften havner bakpå. De ser spesielt et forbedringspotensialet i forhold til selskapets evne til endring og tilpassing ved endrede behov i markedet. Dette kommer godt frem i intervjuet: “Ja, man

*kan jo være bedre på alle punkter. Men det man kan bli bedre på er å snu seg raskt, rett og slett. Det skjer ting raskt, det de skulle ha i fjor skal de ikke ha i år”.*

Det er også stor konkurranse i fiskeriavisbransjen. Bransjen bærer preg av lave inngangsbarrierer og det er enkelt å starte en nettavis. *Intrafish* er ledende innenfor deres bransje, og opplever derfor at flere oppstartsbedrifter sikter etter å være bedre enn dem. Det kan imidlertid være vanskelig for andre bedrifter å oppnå de samme konkurransefortrinnene som *Intrafish* har etablert seg etter mange år i bransjen. De har oppnådd en sterk posisjon og har lesere over hele verden. Deres sterke posisjon, gode kvalitet samt unike nyheter er noe av det som bidrar til at de kan ta betalt for at kundene leser deres avis. Dette kan være en utfordring for andre bedrifter å få til. Informanten uttrykker at det også eksisterer ulemper ved å være de beste i sin bransje: *“Fortinnet er jo at vi har holdt på lenge på en måte, og vi har vært... det er jo ikke lett å skippe ut Cola på en måte. Mens ulemper er at alle vil ta Cola, fordi de er store”.*

*Intrafish* opplever at de kom litt bakpå og ble litt ”gammeldags”, noe de mener er typisk for godt voksne bedrifter. Informanten forteller at de har et stort konkurransefortrinn når det gjelder fiskenyheter, men at de kan bli slått av konkurrenter på digitalisering som eksempelvis sosiale medier. Deres ansatte har ikke kunnskap om teknologiutvikling og har dermed outsourcet utviklingen av den nye digitale plattformen til et eksternt selskap. De dekket dermed kapabilitetsgapet som oppstod knyttet til den teknologiske utviklingen ved å benytte seg av eksterne parter, og implementere den nye teknologien i bedriften. Dette viser at de har evne til å fornye seg når det er nødvendig. De forstår at IT-teknologi er noe helt essensielt som et ”licence to play” for å levere en standard som kunden er fornøyd med. De operer i et marked der brukervennlighet er svært sentralt og forbrukernes krav til teknologi øker. Kundene deres forventer at produktet deres skal fungere og at det er kort responstid på de digitale plattformene deres.

*Wolftech* hevder at de ikke har noen direkte konkurrenter for øyeblikket. Dersom det kommer nye konkurrenter mener han at de må være tro til seg selv, og bli enda sterkere på å utvikle nye ting og utfordre den ”vanlige” måten å tenke på. *Wolftech* mener at dersom de fortsetter å holde på sitt, vil det være vanskelig for nyetablerte bedrifter å oppnå det samme konkurransefortrinnet. De opplever likevel at de mangler en del ressurser for å være i den posisjonen de ønsker. De skulle gjerne hatt flere som jobber med utvikling, logistikk,

rapportskriving og ikke minst flere folk som kan utfordre mer i ulike roller. For at bedriften skal holde seg på topp, må de kontinuerlig utfordre seg selv.

*Vimond* opplever stor konkurranse, men anser at deres bedrift er den beste på markedet. Deres viktigste salgsargument er deres ansatte og deres kultur som forplanter seg i alt de gjør. Flere kunder har blitt overrasket over bedriftens evne til å utvikle produkter og løse problemer. Kunder kommer til de og uttaler: ” *Oi, dere har løst dét. Åja har dere løst dét óg, oi dere har jammen løst dét óg* ” om deres evne til å utvikle produkter og løse problemer. Store medieselskap har besluttet å velge deres produkt, fremfor andre konkurrerende produkter. En stor mediesjef hadde uttalt følgende om *Vimond*: ” *Jeg hadde snakket med andre folk som gjorde at vi kunne lage en god løsning, men når jeg snakket med dere så visste jeg at vi kunne lage noe eksepsjonelt* ”. En annen sjef i et større medieselskap, satt også pris på at de bare behøvde å snakke om visjonen sin til *Vimond*, og fra der utviklet de produkter som løser deres problemer på en god måte.

*Vimond* anser sitt største konkurransefortrinn som de ansatte i selskapet og lidenskapen de har for arbeidet de holder på med. Som tidligere nevnt, bruker de enormt mye tid på ansettelsesprosesser for å sørge for at alle som blir ansatt deler den samme kulturen og lidenskapen. Dette har ført til at de har en sunn, sterk kultur i selskapet som bedriften opplever som et stort fortrinn. Et annet konkurransefortrinn er også det at de har en evne til å se hvilke utfordringer kundene deres har, og har et ønske om å løse problemene deres og gjøre kundens hverdag enklere.

Det kan være vanskelig for andre bedrifter å oppnå den samme kulturen og driven for det de holder på. ” *Jeg vil si at det både er superlett og ekstremt vanskelig* ” for konkurrerende bedrifter å oppnå de samme konkurransefortrinnene som *Vimond* har. Han uttaler at det viktigste er å ha lidenskap for det du jobber med og være nøye med å rekruttere de rette ansatte. Her samsvarer våre funn med tidligere forskning som viser at det er bedriftens evne til å bruke deres ressurser som skaper konkurransefortrinn. I tillegg er det ikke enkelt for andre bedrifter å oppnå de samme dynamiske kapabilitetene som foregår i konkurrerende bedrifter (jf. 2.3.4). *Vimond* ser imidlertid flere områder de kan være bedre på, og beskriver seg selv som liten i forhold til mange andre bedrifter på markedet. Blant annet har de ikke den samme utbredelsen i verden som mange andre, og føler de burde hatt flere internasjonale

salgskontor. De har likevel prioritert å møysommelig bygge opp selskapet og ikke bruke for mye kapitalinnsprøyting i oppstartsfasen. Dette anser de som en fordel i forhold til konkurrerende bedrifter som har brukt store mengder med penger for å komme dit de er i dag.

#### 4.4.1 Sammenfatning og diskusjon

Når det gjelder konkurranse og konkurransefortrinn ser vi også store forskjeller mellom bedriftene. *Flimmer Film*, *Intrafish* og *Vimond* har alle stor grad av konkurranse i sine markeder, mens *Wolftech* anser at de ikke har noen direkte konkurrenter. Likevel er *Flimmer Film* og *Intrafish* godt etablert i markedet og har opparbeidet seg en sterk merkevare. Både *Intrafish* og *Vimond* beskriver seg selv som ledende i markedet, og ettersom *Wolftech* sier at de ikke har noen direkte konkurrenter vil det samme gjelde for dem.

Vi ser likevel et klart skille mellom bedriftene - *Flimmer Film* forteller at de spesielt kan bli bedre på å snu seg raskt i markedet og *Intrafish* sier at IT-teknologi alltid har vært vanskelig, at de er blitt litt gammeldags og kommet litt bakpå. Dette kan tyde på at de dynamiske kapabilitetene i bedriften ikke står like sterkt som i bedriftene *Wolftech* og *Vimond*. De fokuserer på at de kan bli bedre på å flere områder, men setter spesielt innovasjonskultur og det å utfordre seg selv til å bli mer innovative som viktigst. Ressurser som verdi, kultur og organisatorisk erfaring kan ta flere år å etablere (jf. 2.3.3). Vi ser dermed at den organisatoriske erfaringen til *Flimmer Film* og *Intrafish* kan gi bedriftene fortrinn i de moderate dynamiske markedene som de opererer i. Mens verdiene og kulturen i *Wolftech* og *Vimond* er dermed dynamiske kapabiliteter som kan gi dem et sterkt og langvarig konkurransefortrinn i dynamiske markeder (jf. 2.3.4).

#### 4.5. Oppsummerende diskusjon

I dette kapitlet har vi presentert og analysert våre funn i lys av det teoretiske rammeverket for oppgaven. I hvert delkapittel har vi gjennomført en sammenfatning og diskusjon, før den overordnede oppsummeringen som vil komme i dette kapitlet. Vi har utarbeidet en tabell som skal gi leseren et overblikk over de funnene fra analysen. I denne overordnede tabellen har vi ønsket å trekke ut de viktigste momentene knyttet til dynamiske kapabiliteter.



De ulike momentene påvirker hvorvidt bedriftene oppnår konkurransefortrinn eller ikke. Som tidligere nevnt (jf. 4.1.1) er det et tydelig skille mellom de redaksjonelle- og teknologibedriftene. Basert på informasjon som har kommet frem i denne studien, vil vi påstå at de redaksjonelle bedriftene evner å håndtere endringer i omgivelsene, mens teknologibedriftene i større grad evner å dra nytte av endringene. Det kan være et resultat av at teknologibedriftene blir mer *påvirket av endringer* enn de redaksjonelle. De har dermed et større behov for å tilpasse seg omgivelsene og skape nye innovasjoner, som igjen fører til et større *fokus på endring* og øker *innovasjonsgraden*. Ved å *involvere eksterne i produktutvikling* kan bedriftene oppleve økt innovasjon, kunnskapsutvikling og læring. Vi har derfor spurt informantene om bedriftene er *aktive i medieklyngen* eller andre nettverk, og ser at det korrelerer med blant annet økt innovasjonsevne. *Behovet for kunnskapsutvikling og læring* er høyest blant bedriftene som opplever størst endring i omgivelsene. Hvordan bedrifter oppnår eller har konkurransefortrinn kan variere i ulike bedrifter, og omgivelsene har stor innvirkning.

	<b>Flimmer Film</b>	<b>Intrafish</b>	<b>Wolftech</b>	<b>Vimond</b>
<b>Påvirket av endringer</b>	Liten grad	Liten grad	Liten grad	Høy grad
<b>Fokus på endring</b>	Lav	Lav	Høy	Høy
<b>Innovasjonsgrad</b>	Lav	Lav	Høy	Høy
<b>Eksterne involvert i produktutvikling</b>	Liten grad	Liten grad	Høy grad	Høy grad
<b>Aktiv i medieklyngen</b>	Nei	Nei	Ja	Ja
<b>Behov for kunnskapsutvikling og læring</b>	Lav	Lav	Høy	Høy
<b>Konkurransefortrinn</b>	Merkevare Bransjeerfaring Tverrfaglige ansatte	Merkevare Bransjeerfaring	Innovativt produkt	Innovasjonskultur Innovativt produkt

Figur 5: Oppsummerende tabell av analysen.

## 4.6 Diskusjon

Basert på funnene våre i analysen og modellen over vil vi nå gjøre rede for bedriftenes evner til å håndtere endringer i omgivelsene. Ettersom vi ser et tydelig skille mellom bedriftene, hvor de redaksjonelle- og teknologibedriftene samsvarer er det naturlig å diskutere de som er like mot de som er ulike. Vi vil trekke frem særtrekk ved hver enkelt bedrift der det er naturlig. Vi vil også diskutere nærmere om bedriftenes dynamiske kapabiliteter samt gi vår vurdering basert på empiri og teori.

I de redaksjonelle bedriftene *Flimmer Film* og *Intrafish* er innovasjonsmentaliteten og fokuset på endring er relativt lav. Årsaken til dette kan være at de i liten grad blir påvirket av endringer. De opplever derfor ikke et stort behov for å tilegne seg ny kunnskap, men når det er nødvendig med ny læring opparbeider de seg denne kompetansen gjennom kurs og diverse. Bedriftene er ikke med på å endre markedet de opererer i ved å produsere radikale innovasjoner, men tilpasser seg det ved å utvikle små, inkrementelle innovasjoner. Innovasjonsgraden deres er dermed lav. Fordelene til *Flimmer Film* og *Intrafish* er at de har operert i bransjen lenge, og har en god merkevare samt god kunnskap om markedet. Det er også sentralt å påpeke at *Intrafish* er ledende innenfor sitt marked.

Teknologibedriftene *Wolftech* og *Vimond*, derimot, har en sterkt innovasjonsmentalitet, der fokus på læring og kunnskapsutvikling er høy. Dette kan skyldes at de er relativt nyetablerte bedrifter som operer i et marked som er i kronisk omstilling, hvor fornyelse er en nødvendighet for å oppnå en god markedsposisjon. *Wolftech* og *Vimond* har begge utviklet radikal innovasjon som bidrar til å endre markedet de opererer i, og innovasjonsgraden deres er dermed høy. De har en god evne til å tilpasse seg endringene som skjer, snu seg raskt og tilegne seg nødvendig kunnskap.

### 4.6.1 Dynamiske kapabiliteter

Utgangspunktet for undersøkelsen var å vurdere om bedriftenes dynamiske kapabiliteter påvirker evnen deres til å håndtere og dra nytte av teknologiske endringer i omgivelsene. I dette delkapittelet ønsker vi å diskutere dynamiske kapabiliteter i bedriftene basert på eksisterende teori, samt det empiriske grunnlaget vårt. Tidligere sammenfatning og diskusjon i kapittelet er temaer som har gjensidig påvirkning på hverandre, og kan bidra til å forme

graden av konkurransefortrinn bedriftene har. Vi vil diskutere bedriftens dynamiske kapabiliteter i forhold til first- og higher order, samt markedsdynamikken. Avslutningsvis presenterer vi en overordnet modell som beskriver hvordan vi mener bedrifters dynamiske kapabiliteter, og samspill med omgivelsene påvirker hvorvidt de oppnår konkurransefortrinn eller ikke.

For å vurdere hvorvidt bedriftene har gode dynamiske kapabiliteter, kan det være fordelaktig å vurdere bedriftens kapabilitetskonfigurasjon. Det er en viktig del av begrepet dynamiske kapabiliteter og kan deles opp i *individuelle* og *organisatoriske* karakteristika (jf. 2.3.3). Når det gjelder de *individuelle* kjennetegnene ser vi et klart skille mellom de redaksjonelle- og teknologiske bedriftene. Wolftech og Vimond sine ledere har høy evne til å være innovative, en positiv holdning mot adopsjon i markedet og høy teknologisk kompetanse. Hos Flimmer Film og Intrafish opplever vi at disse områdene er motstridende til teknologibedriftene, foruten om holdning til adopsjon i markedet. Dersom vi vurderer de *organisatoriske* karakteristika til bedriftene, vil det være varierende resultater hos de ulike bedriftene. Både Intrafish og Vimond er mellomstore bedrifter, og etter teorien kan det være vanskeligere å tilpasse seg endringer når bedriften blir større. Dette er begrunnet med at det blir flere mennesker med ulike meninger og holdninger, og det blir dermed vanskeligere å diskutere løsninger med alle ansatte, som videre fører til at ledelsen i større grad må fatte beslutninger.

Vi ser imidlertid ikke noe skille basert på bedriftsstørrelse om hvorvidt de håndterer dynamiske omgivelser eller ikke. Det er mye konkurranse i markedene som Flimmer Film, Intrafish og Vimond operer i. Wolftech derimot, har ingen direkte konkurranse. Når det gjelder grad av intensiteten på informasjon vurderer vi dette til å være høyt hos Wolftech og Vimond, men relativt lavt hos Flimmer Film og Intrafish. Det kan derfor være vanskelig å trekke slutninger om hvorvidt de organisatoriske karakteristika står sterkt hos de ulike bedriftene, men vi ønsker å trekke frem hvor sterke de individuelle karakteristika står hos Wolftech og Vimond.

Konfigurering av ressurser inngår som en del av definisjonen til dynamiske kapabiliteter “*Bedrifters evne til å integrere, skape og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å holde følge med endrende omgivelser*” (jf. 2.3.1). For å vurdere bedriftenes dynamiske kapabiliteter kan det være fordelaktig å dele begrepet opp i to: *dynamisk* og *kapabilitet*.

Først ønsker vi å presisere at de redaksjonelle bedriftene ikke opplever endringer som følge av den teknologiske utviklingen i like stor grad som vi antok og ønsket. Det er dermed ikke noen sterke dynamiske kapabiliteter å se hos dem, men det er viktig å presisere at de likevel ikke har et kapabilitetsgap. De er gode på å tilegne seg ny kunnskap, samt tilegne seg nye prosedyrer og prosesser når det er nødvendig.

I Flimmer Film anser vi bedriftens *dynamiske* evne til å fornye kompetanse og holde følge med det endrende forretningsmiljøet til å være middels god. *Kapabilitet* handler om bedriftens evne til å adoptere, integrere og rekonfigurere interne og eksterne ferdigheter. Ettersom det foregår generelt lite av dette i Flimmer Film, mener vi at de har middels gode kapabiliteter. Vi vil dermed vurdere at Flimmer Film har middels gode dynamiske kapabiliteter.

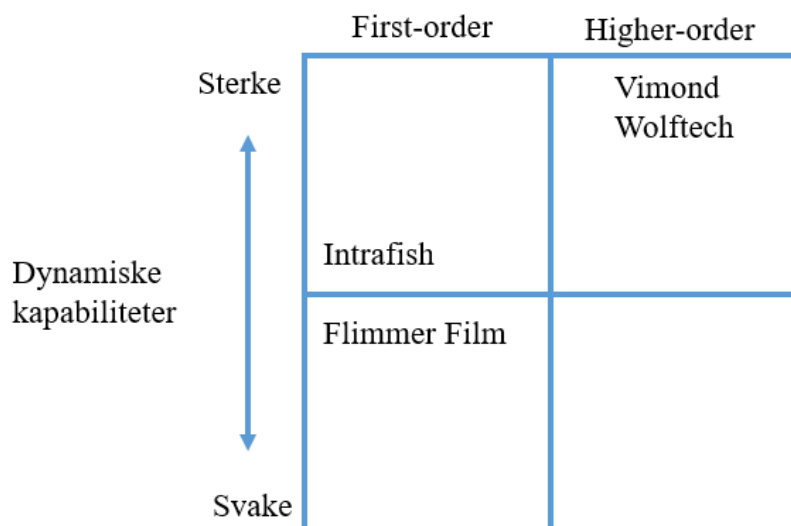
Videre mener vi at Intrafish har en bedre evne til å fornye kompetanse, ettersom de allerede har gjennomført reorganisering av bedriften og innhentet ekstern teknologikompetanse. Til en viss grad evner de også å adoptere, integrere og rekonfigurere interne og eksterne ferdigheter og vi vurderer dermed deres dynamiske kapabiliteter til å være middels gode. Men det er viktig å presisere at denne bedriften hevder seg, ettersom de er de beste innenfor sitt marked.

I Wolftech ser vi en helt annen tilnærming til fornyelse og innovasjon på bakgrunn av endringer. De har også et mye større fokus på adopsjon, integrering og rekonfigurering av ressurser. Vi anser dermed at Wolftech har relativ høy grad av dynamiske kapabiliteter i sin bedrift.

Vimond er den bedriften som vi mener har den beste evnen til å fornye kompetanse og tilpasse seg og utnytte endringer i markedet. Det er også den bedriften som i størst grad adopterer, integrerer og rekonfigurerer ferdigheter, både internt og eksternt. Vi mener derfor at Vimond har gode dynamiske kapabiliteter i sin bedrift.

Vi ser imidlertid et tydelig skille mellom bedriftene vi har intervjuet - mellom hvorvidt de innehar first-order eller higher-order dynamiske kapabiliteter (jf. 2.3.1). Vi mener at Intrafish og Flimmer Film i størst grad har dynamiske kapabiliteter i first-order. Dette er kapabiliteter som blir laget ved å endre, utvikle eller adoptere bedriftens eksisterende ressurser, prosesser og verdier. Videre mener vi at de dynamiske kapabilitetene til Vimond og Wolftech strekker seg til higher-order hvor de helt spontant kan respondere på nye situasjoner og endringer i

omgivelsene. I figuren under har vi illustrert skillet mellom dynamiske kapabiliteter, og first- og higher order og plassert inn bedriftene etter vår vurdering.



Figur 6: Dynamiske kapabiliteter: first- og higher-order.

#### 4.6.2 Konkurransefortrinn

Basert på eksisterende teori og det empiriske grunnlaget har vi utarbeidet en overordnet modell som beskriver hvilke dynamiske kapabiliteter som er viktige for å oppnå eller opprettholde konkurransefortrinn i markeder som er i endring (figur 7, under). Vi har og tatt hensyn til eksterne faktorer som kan påvirke bedriftens dynamiske kapabiliteter. Innerst i sirkelen beskriver vi de viktigste dynamiske kapabilitetene bedrifter innehar for å håndtere dynamiske omgivelser; omstillingsevne, innovasjonsevne, læringsevne og markedsorientering. *Omstillingsevne* handler om hvordan bedrifter evner å dra nytte av endringene som foregår. Hvordan de klarer å forutse muligheter og gjøre nødvendige endringer for å holde tritt med markedsdynamikken. For å oppnå gode dynamiske kapabiliteter må en ha evnen til å snu deg raskt i markedet og til å gjøre nødvendige endringer internt i bedriften for å tilpasse seg dynamiske omgivelser.

En viktig dynamisk kapabilitet er *innovasjonsevnen* til bedrifter. Det er viktig å ha høyt fokus på innovasjon internt i bedriften, og bygge en god bedriftskultur som fremmer innovasjon blant de de ansatte. For å holde tritt med markeder som er i endring er det nødvendig å fornye

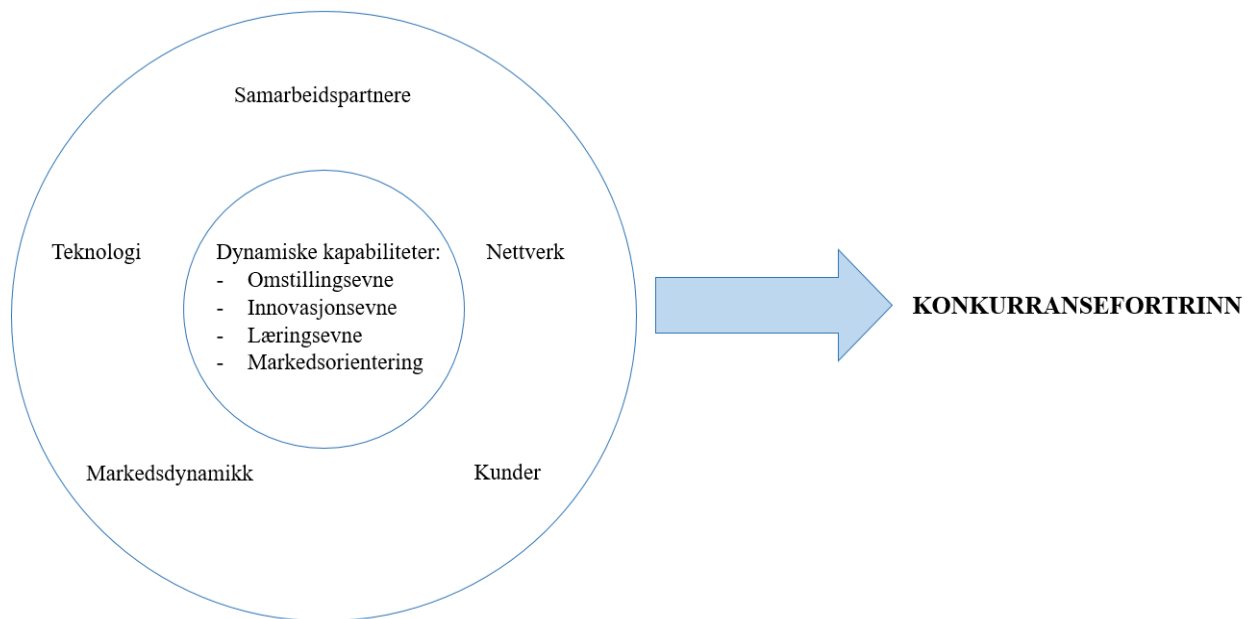
seg og ha evnen til å rekonfigurere ressurser dersom en ønsker å opprettholde eller skape konkurransefortrinn. *Læringsevne* og kompetanseutvikling er også avgjørende for å oppnå suksess. Bedrifter som opererer i omgivelser som er i endring bør ha en kontinuerlig læringsprosess, som inkluderer alle de ansatte i bedriften. De vil da ha evne til å endre og tilpasse seg markedet, samt transformere eller rekonfigurere ressurser som fører til ny verdiskapning.

*Markedsorientering* er også en svært sentral dynamisk kapabilitet for å oppnå konkurransefortrinn. Bedrifter i dynamiske omgivelser er avhengig av å utvikle nye produkter som markedet ønsker. Ved å involvere kunder i utviklingsprosesser og eventuelle samarbeidspartnere, kan de få verdifulle tilbakemeldinger som kan føre til betydelige forbedringer på sluttresultatet. Vi ser også at det er viktig å orientere seg på endringene som skjer i markedet slik at en ser og kan forutse muligheter og trusler som oppstår, dette samsvarer med Teece sine oppdagelser (2013).

Vi har nå diskutert de interne dynamiske kapabilitetene, og vil videre drøfte de eksterne faktorene som kan påvirke bedriftens evne til å oppnå konkurransefortrinn. Som diskutert under markedsorientering vil bedriftens inkludering av *samarbeidspartnere* og *kunder* være viktig for å utvikle innovative produkter som markedet ønsker. Det kan være fordelaktig for bedrifter å benytte seg av *nettverk* for å oppnå fordeler som blant annet kunnskapsdeling, hjelp til kommersialisering og internasjonalisering, samt muligheten til å “piggybacke” på andre større selskaper. Som tidligere diskutert kan også *markedsdynamikken* påvirke bedriftens dynamiske kapabiliteter. Det er en tydelig forskjell mellom de moderate dynamiske markedene, og de dynamiske markedene. Vi ser at bedriftene blir påvirket av hvilken grad markedet deres er i endring. Tilsvarende kan graden av *teknologiutvikling* i markedet man opererer i være en påvirkende faktor. Hvorvidt det er høy eller liten grad av nye teknologiske løsninger, vil ha en innvirkning på bedriftens dynamiske kapabiliteter. Dersom det er hurtig teknologiske endringer, er det viktigere for bedrifter å tilegne seg ny kunnskap og rekonfigurere ressurser for å opprettholde eller oppnå konkurransefortrinn.

Ved å benytte oss av det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel to samt det empiriske grunnlaget i oppgaven har vi utformet en modell. Vi vil presisere at dette ikke er ny teori, men vi ønsker å gi leseren et enkelt overblikk over de faktorene som vi mener er sentrale for bedrifter for å være konkurransedyktige. Vår oppfattelse av de *interne* dynamiske

kapabilitetene som er viktige for bedrifter er de som er presentert i den innerste sirkelen. De *eksterne* faktorene har vi fremstilt i den ytterste ringen, og samlet er de med på å påvirke bedrifters evne til å opprettholde eller oppnå konkurransefortrinn i omgivelser som er i endring.



Figur 7: Interne- og eksterne faktorer som påvirker bedriftens dynamiske kapabiliteter

## 5. Konklusjon

Denne studien har sett på tematikken rundt de teknologiske endringene som pågår i dagens samfunn. Endringene har stor påvirkningskraft i ulike bransjer og på alle ledd i nærings- og arbeidslivet (Carlin, 2015). Sintef hevder at vi er i dataalderens barndom (Sintef, ikke datert), noe som tilsier at det er fortsatt er store endringer som vil komme. Sjefsredaktør i The Guardian sier at det foregår en fundamental endring som vil endre hvordan verden er organisert og hvordan vi lever (Mellbye, 2016). Oppgaven vår tar dermed for seg et svært dagsaktuelt tema og det har vært veldig interessant å forske på bedrifter i dynamiske omgivelser.

Oppgavens utgangspunkt var å undersøke hvilke dynamiske kapabiliteter som er viktige for bedrifter når de skal håndtere og dra nytte av endringene som skjer i omgivelsene. Vi valgte mediebransjen som case ettersom det er en bransje som har stått og står i kronisk omstilling (Anne Jacobsen, 2017). For å oppnå dyp innsikt og forståelse for bedrifters tanke- og handlingsmønstre, valgte vi å gjennomføre et kvalitativt undersøkelsesdesign. Vi gjennomførte semi-strukturerte dybdeintervju med fire mediebedrifter som er medlem av NCE Medieklyngen. For å få et overordnet blikk, gjennomførte vi også et dybdeintervju med lederen av NCE Medieklyngen.

Oppgavens problemstilling:

*”Hvilke dynamiske kapabiliteter er viktig for bedrifter for å håndtere og dra nytte av endringer i omgivelsene, grunnet ny teknologi – i mediebransjen?”*

For å belyse oppgavens tema og problemstilling har vi tatt utgangspunkt i teori om digitalisering, innovasjon og dynamiske kapabiliteter. Teece, Pisano og Shuen utformet et sentralt rammeverk, og vi har tatt utgangspunkt i deres definisjon på dynamiske kapabiliteter: *“Bedrifters evne til å integrere, skape og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å holde følge med endrende omgivelser.”* (Teece, Pisano og Shuen, 1997). Vi har også valgt å skille mellom first- og higher-order dynamiske kapabiliteter. Førstnevnte handler om evnene som blir laget ved å endre, utvikle eller adoptere bedriftens eksisterende ressurser, prosesser og verdier, mens higher-order er de evnene som gjør at bedriften kan respondere helt spontant på nye situasjoner og endringer i omgivelsene (Karimi og Walter, 2015).



## 5.1 Sentrale funn

Avslutningsvis i analysekapittelet diskuterte vi de empiriske funnene våre i lys av den teoretiske forankringen i oppgaven og konkluderte hvordan vår oppfattelse av bedriftene i denne studien er i forhold til dynamiske kapabiliteter. Vi har også fremstilt de mest sentrale funnene fra empirien i en overordnet modell (figur 5).

Basert på eksisterende teori om dynamiske kapabiliteter og det empiriske grunnlaget i studien har vi utformet en oversiktlig modell (figur 7) som presenterer de viktigste funnene våre, og er med på å besvare problemstillingen vår. Modellen viser hvilke faktorer vi mener er viktige for bedrifter for å håndtere og dra nytte av endringer i omgivelsene, og kan føre til konkurransefortrinn. I den innerste sirkelen er bedriftens dynamiske kapabiliteter; *omstillingsevne, innovasjonsevne, læringsevne og markedsorientering*. Den ytterste sirkelen består av eksterne faktorer og viser bedriftens omgivelser; *samarbeidspartnere, nettverk, kunder, markedsdynamikk og teknologi*. Hvorvidt bedrifter benytter seg av nettverksforbindelser, har gode samarbeidspartnere og hvilken relasjon de har til kunder, samt hvordan markedsdynamikken er og hvilke teknologi som er tilgjengelig i deres marked ser vi kan påvirke bedrifters evne til å håndtere endringer. Men vi ser at de ikke nødvendigvis blir påvirket av alle faktorene. For dypere forklaring av de dynamiske kapabilitetene samt de eksterne faktorene i modellen, se kapittel 4.2.6.

Vi avdekket et tydelig skille mellom de redaksjonelle- og teknologibedriftene. Basert på informasjon som har kommet frem i denne studien, vil vi påstå at de redaksjonelle bedriftene evner å *håndtere endringer* i omgivelsene, mens teknologibedriftene i større grad evner å *dra nytte av* endringene. Det kan være et resultat av at teknologibedriftene blir mer påvirket av endringer enn de redaksjonelle. De har dermed et større behov for å tilpasse seg omgivelsene og skape nye innovasjoner, som igjen fører til et større fokus på endring og øker innovasjonsgraden. Ved å involvere eksterne i produktutvikling kan bedriftene oppleve økt innovasjon, kunnskapsutvikling og læring. Vi har derfor spurt informantene om bedriftene er aktive i medieklyngen eller andre nettverk, og ser at det korrelerer med blant annet økt innovasjonsevne. Behovet for kunnskapsutvikling og læring er høyest blant bedriftene som opplever størst endring i omgivelsene. Hvordan bedrifter oppnår eller har konkurransefortrinn kan variere i ulike bedrifter, og omgivelsene har stor innvirkning.

Et annet funn i empirien vår er at vi ser forskjeller mellom hvorvidt bedriftene har first- eller higher-order dynamiske kapabiliteter. De redaksjonelle bedriftene har first-order, mens teknologibedriftene har higher-order dynamiske kapabiliteter. En forklarende årsak kan være at bedriftene opplever forskjellig press fra endringer i omgivelsene. Teknologibedriftene påvirkes i større grad endringer i omgivelser, og det er nødvendighet å kunne respondere spontant for å overleve i markedet deres.

Vi har også avdekket at livssyklus eller bedriftens alder kan påvirke bedriftene sine dynamiske kapabiliteter. Vi opplever at de nyetablerte bedriftene ikke er like etablert i markedet og fremdeles er i en utviklingsfase. Disse bedriftene er mer tilpasningsdyktige og innovasjonsmentaliteten er veldig sterk hos dem. De veletablerte bedriftene har en sterkere merkevare, og svakere innovasjonsmentalitet. De opplever dermed mindre behov for å omstille seg, ettersom de i mindre grad blir påvirket av endringer i omgivelsene enn de nyetablerte bedriftene. For veletablerte bedrifter kan det være vanskelig å gjøre store endringer, både fordi bedriften har et forhold til deres produkter/tjenester, samt at deres kunder har visse forventninger.

Vi ønsker også å nevne at før vi startet datainnsamlingen antok vi at størrelse kunne være en avgjørende faktor for de dynamiske kapabilitetene til bedriftene. Basert på våre funn ser vi at antagelsen ikke stemmer i dette tilfellet. Vi ser ikke en sammenheng mellom størrelse og dynamiske kapabiliteter blant bedriftene i studien.

## 5.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner

### 5.2.1 Teoretiske implikasjoner

Denne studien har en abduktiv tilnærming, hvor hovedformålet med oppgaven var å analysere hvordan teorien om dynamiske kapabiliteter blir anvendt i praksis, ved å kaste et empirisk lys over teorien. Utgangspunktet for oppgaven var dermed ikke å utvikle ny teori, men å bruke eksisterende teori til å belyse casebedriftene i studien. Vårt bidrag til litteraturen om dynamiske kapabiliteter er dermed teoriinformerende empiriske eksempler.

For forskningsområdet på dynamiske kapabiliteter har vi avdekket andre faktorer som kan være avgjørende for hvorvidt en opprettholder eller oppnår konkurransefortrinn i dynamiske

omgivelser eller ikke. Vi har påpekt at alder eller livssyklus kan være avgjørende for bedriftens evne til å håndtere og dra nytte av omgivelser i endring. Vi har også oppdaget et stort skille mellom det teknologiske- og redaksjonelle segmentet av mediebransjen. Vi har imidlertid ikke funnet empirisk forankring for at størrelse på bedriften bidrar til å skille bedrifter som har sterke eller svake dynamiske kapabiliteter. Vi har dermed avdekket flere momenter som kan være noe overraskende, og kan dermed bidra til å kaste nytt lys over rammeverket.

Som tidligere nevnt (5.1) har vi også utarbeidet en overordnet modell hvor vi har brukt teoretisk rammeverk for å belyse empirien og samle ulike teorier til en overordnet modell som kan være forenklete og forklarende.

### 5.2.1 Praktiske implikasjoner

Studien vår presiserer overfor bedrifter hvor viktig det er å bygge dynamiske kapabiliteter i sin bedrift for å håndtere og dra nytte av endringer i omgivelsene. Spesielt har vi utviklet en overordnet modell som raskt og enkelt kan gi bedrifter innsikt i hva som er viktig å fokusere på for å opprettholde eller oppnå konkurransefortrinn i dynamiske markeder.

Studien vår gir flere implikasjoner for bedriftene som deltok i undersøkelsen. Vi ønsker dermed å redegjøre for de praktiske implikasjonene for hver av bedriftene vi har studert. Basert på den kunnskapen vi har opparbeidet oss av *Flimmer Film* gjennom datainnsamlingen, vil vårt råd til bedriften være å fokusere mer på innovasjon og ta i bruk mer teknologi som er tilgjengelig på markedet. Det kan videre bidra til at bedriften i større grad har evne til omstilling i svært skiftende omgivelser. Det kan og gi store fordeler og muligheter for bedriften å inngå samarbeid med teknologibedrifter i mediebransjen som kan utvikle nye metoder for produksjon. Bedriften er svært god på fleksibilitet internt i bedriften, og er opptatt av videreutvikling av sine ansatte. Dette er viktige faktorer for å oppnå sterke dynamiske kapabiliteter, og bedriften bør dermed fortsette det sterke fokuset på dette.

I etterkant av datainnsamlingen ser vi imidlertid at Flimmer Film har tatt i bruk nye revolusjonerende teknikker i sin produksjon som ville vært med på å påvirke oppgaven. Det kan antyde at bedriften i større grad enn antatt har fokus på innovasjon, og nå beveger seg i en

retning mot nye, teknologiske metodikker for produksjon. På grunn av tidsbegrensning var det ikke mulig å foreta oppfølgingsintervju.

Studien vår avdekker at *Intrafish* har høyt fokus på videreutvikling av sine ansatte og har foretatt store organisatoriske endringer som følge av omgivelser i endring. Dette tyder på at bedriften har evne til å omstilling. Intrafish har imidlertid lite fokus på innovasjon og samarbeid ved utvikling av nye produkter. Basert på funnene i vår studie, er dette viktige faktorer for dynamiske kapabiliteter, og kan dermed være viktig for at bedrifter skal oppnå konkurransefortrinn.

For *Wolftech* impliserer vår studie at bedriften har relativt høye dynamiske kapabiliteter, og innehar de evnene som er viktig for å oppnå konkurransefortrinn: omstillingsevne, innovasjonsevne, læringsevne og markedsorientering. Bedriften er imidlertid relativt liten og er fortsatt i oppstartsfasen. Det vil dermed være viktig for bedriften å opprettholde fokuset på dynamiske kapabiliteter når bedriften vokser seg større og de starter å få konkurrenter på markedet.

Studien vår viser til at *Vimond* har sterke dynamiske kapabiliteter og har gode omstillings-, innovasjons- og læringsevne, samt er veldig sterk markedsorientering. Bedriften har en unik evne til å holde innovasjonsfokuset høyt og følge utviklingen i markedet, samt utvikle produkter/tjenester i samarbeid med kunder. Vårt råd til Vimond er dermed at de må fortsette å holde det samme fokuset når de fortsetter å vokse.

For *NCE Medieklyngen* vil studien vår implisere hvor viktig deres arbeid er for å fremme innovasjon og styrke dynamiske kapabiliteter gjennom nettverk, kunnskapsdeling og samarbeid med andre medlemmer. NCE Media må dermed fortsette med sitt arbeid og bidra til å hjelpe bedrifter i bergensregionen. Resultatene i studien viser også et skille mellom bedriftene som er aktive, og de som ikke er aktive i medieklyngen, noe som kan implisere hvor viktig det er å være aktiv i medieklyngen. Dette kan videre gi implikasjoner for andre bedrifter som vurderer medlemskap i en næringsklynge, når man ser hvor gode resultater man oppnår i NCE Medieklyngen i Bergensregionen.

Studien gir implikasjoner spesielt for bedrifter i mediebransjen, men kan også gi implikasjoner for bedrifter som opererer i dynamiske markeder i andre bransjer. Til tross for

at studien kan generaliseres i liten grad, kan studien likevel gi en pekepinn for andre bedrifter for hvordan de kan håndtere omgivelser som er i endring. Det er mange bransjer som står ovenfor store teknologiske og digitale skifter, som kan dra nytte av den overordnede modellen vi har utarbeidet som hjelpemiddel. En vil trolig finne lignende mønstre i bedrifter i andre bransjer, og dermed kan funnene fra denne studien til en viss grad generaliseres til andre bransjer. Vi vil derfor vurdere den eksterne validiteten til middels høy i denne studien.

### 5.3 Oppgavens begrensninger

Vi ønsker å påpeke at vårt studie har flere begrensninger. Dette er en masteroppgave som skal produseres i løpet av et semester, noe som fører til begrensning på tid, og antall intervju som er foretatt. Valg av casebedrifter og intervjuobjekter er allerede drøftet i kap. 3.2.2. Dersom vi hadde mer tid til disposisjon ville vi gjennomført flere dybdeintervju med flere informanter i hver enkelt bedrift for å få en dypere forståelse av bedriften som helhet. Vi kunne også intervjuet noen kunder for å få en oppfatning av deres erfaringer om hvordan det er å samarbeide med bedriftene og hvordan de mener de håndterer endringer i omgivelsene. Vi ville også gjennomført dybdeintervju med andre bedrifter, for å gi oss et sterkere grunnlag for våre antakelser. Det at vi har gjennomført fem dybdeintervju begrenser oppgavens mulighet for generalisering.

Vi ønsket i utgangspunktet å se på bedrifter som opplever store endringer i omgivelser. Det kan derfor være en begrensning at to av bedriftene i liten grad blir påvirket av endringer i omgivelsene. Men vi ser imidlertid at vi har bidratt til å belyse teorien om dynamiske kapabiliteter. Vi har sett et tydelig skille mellom *first-* og *higher order* dynamiske kapabiliteter i både *moderate dynamiske markeder* og *dynamiske markeder*.

Vi vil også påpeke at vi ikke har gjennomført intervju med grunnleggerne i to av selskapene, Flimmer Film og Intrafish, ettersom de ikke lenger har sentral posisjon i forhold til bedriftens daglige drift. Hvorvidt dette er en begrensning eller ikke, er usikkert ettersom disse gründerne vil ha begrenset med kunnskap om bedriften i dag. Vi ønsket imidlertid å snakke med nøkkelinformanter som hadde god kunnskap om den daglige driften og de dynamiske kapabilitetene i bedriften. Ved gjennomføring av intervju i casestudie vil intervjueren alltid til

en viss grad påvirke resultatene (jf. 3.2.2). Vi har imidlertid forsøkt å være objektive, og holde et nøytralt standpunkt for å påvirke informantene i minst mulig grad.

Det kan imidlertid være feilkilder knyttet til datagrunnlaget vi har i oppgaven. Vårt grunnlag for informasjon er basert på informasjon vi har fått oppgitt fra informanten. Det kan foreligge underliggende årsaker og hendelser som informanten ikke har kunnskap om eller bevisst velger å utelate. Vi må imidlertid ta utgangspunkt i informasjonen som kommer frem under intervjuet - og basere vår analyse på det. Det kan også være andre feilkilder i studiet som vi ikke er kjent med, som kan påvirke generaliserbarheten ved våre resultater.

## 5.4 Forslag til videre forskning

Vår forskning tar for seg hvordan bedrifter håndterer dynamiske omgivelser, med fokus på dynamiske kapabiliteter i små- og mellomstore bedrifter. Videre forskning kan fokusere på hvordan større bedrifters dynamiske kapabiliteter er, og hvordan de håndterer og drar nytte av teknologiske endringer. Det kan også være interessant å gjennomføre det samme forskningsdesignet i en annen bransje. Da kan en avdekke om våre resultater er utelukkende gjeldende for mediebransjen eller om resultatene i større grad kan generaliseres. Videre kan en undersøke om hvorvidt bedriftene i denne studien innehar de samme dynamiske kapabilitetene dersom en gjennomfører den samme undersøkelsen på et senere tidspunkt. Det kan også være interessant å undersøke hvordan kundene til bedriftene opplever endringene i omgivelsene, og se om det foreligger noen likheter eller ulikheter mellom deres oppfattelse av endringene.

Vi har gjennomført en kvalitativ studie om dynamiske kapabiliteter i medieklyngen med resultater som en i mindre grad kan generalisere til andre bedrifter i mediebransjen og andre bransjer. Det kan derfor være fordelaktig å gjennomføre en kvantitativ studie på området med flere bedrifter, slik at en kan avdekke hvorvidt våre resultater er gjennomgående for mediebransjen. En kvantitativ undersøkelse kan også gjennomføres i andre bransjer for å vurdere om det er likheter på tvers av ulike bransjer.

Gjennom vår forskning på mediebedrifter fant vi et tydelig skille mellom redaksjonelle- og teknologiske bedrifter. Videre forskning på området kan avdekke om det finnes flere

forklarende faktorer til det store skille mellom disse bedriftene. Vi oppdaget i tillegg et skille mellom bedriftene som var aktive og de som ikke var aktive i NCE medieklyngen. Det kan være interessant å forske videre på om hvorvidt bedrifter aktivitetsnivået i en næringsklynge kan ha innvirkning på bedrifters dynamiske kapabiliteter. Som vi diskuterte i konklusjonen kan livssyklus og alder på bedriften ha effekt på bedrifters dynamiske kapabiliteter, videre forskning kan kaste lys over dette ved å gjøre et komparativt studie på bedrifter tidlig i livssyklusen/ung alder og bedrifter i senere fase/eldre bedrifter.

# Litteraturliste

## Artikler:

Aarstad, J, Rypestøl, J. O (2016) *En evaluering og analyse av NCE Media: Klyngenivå og bedriftsnivå*. Arbeidsnotatserien Senter for nyskapning (1- 2016).

Arifin, Z, Frmanzah (2015) The effect of dynamic capability to technology adoption and its determinant factors for improving firm's performance; toward a conceptual model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207 Oktober, s. 786-796.

Eisenhardt, K.M, Martin, J.A. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, 21 (10/11) Oct. - Nov., s. 1105-1121.

Karimi, J. og Walter, Z. (2015) The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. *Journal of Management Information Systems*, 32 (1), s. 39-81.

Jakobsen, A. (2016) Samarbeid som innovasjonskraft. *Nordicom-information*, 38 (1), s. 88-91

Lawson, B, Samson, D. (2001) Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management - Imperial College Press*, 5 (3) September, s. 377-400.

Menguc, B, Auh, S. (2006) Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Journal of academy of marketing science*, 34 (1), s. 34-63.

Reve, T. (2009) Fra næringsklynger til kunnskapsnav. *Praktisk økonomi & finans*, 26 (3), s. 13-23.

Teece, D. J., Pisano, G. og Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7) August, s. 509-533.



**Bøker:**

Askheim, O.G.A og Grenness, T. (2014) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Frankfort, C.N., og Nachmias, D. (2008) *Research Methods in the Social Sciences*. 7. utg. New York: Worth Publishers.

George, A. og Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge: MIT Press.

Gripsrud, G., Olsson, U.H. og Silkoset, R. (2010) *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Trott, P. (2012) *Innovation Management and New Product Development*. 5. Utg. Harlow: Prentice Hall.

Weber R.H. og Weber R. (2010) *Internet of Things. Legal perspectives*. Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research – Design and Methods*. 5. utg. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

**Forelesningsnotater:**

Mæhle, N. (2016) *Business Models in the Digital Economy*. Center for Innovation, Bergen University College.

## **Internett:**

Innovasjon Norge (2016) *Hvordan digitaliseringen forvandler verden* [Internett] Innovasjon Norge. Tilgjengelig fra: <<https://innovasjonsbloggen.com/2016/06/17/hvordan-digitaliseringen-forvandler-verden/>> [Lest: 17.11.2016].

IMB (2016) *What is Big Data?* [Internett]. IBM. Tilgjengelig fra: <<https://www.ibm.com/big-data/us/en/>> [Lest 21.11.2016].

Medienorge (2017 a) *Samlet TV-seing per år* [Internett] Medienorge. Tilgjengelig fra: <<http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/tv/339>> [Lest: 15.05.2017]

Medienorge (2017 b) *Lesertall for norske aviser på mobil* [Internett] Medienorge. Tilgjengelig fra: <<http://www.medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis/385>> [Lest: 15.05.2017]

Mellbye, A. (2016) *Vi må agere eller bli forbikjørt!* [Internett] Aftenposten. Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/Vi-ma-agere-eller-bli-forbikjort-591792b.html>> [Lest: 13.05.2017].

NCE Media (2017) *Dynamikken i medieklyngen skaper verdier i milliardklassen* [Internett] NCE Media. Tilgjengelig fra: <<https://www.ncemedia.no/news/dynamikken-i-medieklyngen-skaper-verdier-i-milliardklassen/>> [Lest: 15.05.2017]

NCE (ikke datert a) *Resultater* [Internett] NCE. Tilgjengelig fra: <<http://www.nceclusters.no/resultater1/>> [Lest: 01.03. 2017].

NCE Media (ikke datert b) *Our vision.* [Internett]. NCE Media. Tilgjengelig fra: <<https://www.ncemedia.no/our-vision/>> [Lest: 24.04.2017].

NCE Media (ikke datert c) *Vimond Media Solution AS.* [Internett]. NCE Media. Tilgjengelig fra: <<https://www.ncemedia.no/members/vimond-media-solutions-as/>> [Lest: 12.05.2017].

NRK (2016) *Mediebransjen starter året med kraftige kutt* [Internett] NRK. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/kultur/mediebransjen-starter-aret-med-kraftige-kutt-1.12731566> [Lest: 15.05.2017]

GCE (2014) *GCE Subsea Membership* [Internett] GCE. Tilgjengelig fra: <http://www.gcesubsea.no/page/5625/Membership> [Lest: 01.03.2017].

Sander, K., (2016) *Verdikjede og verdikjedeanalyse* [Internett] Estudie. Tilgjengelig fra: <http://estudie.no/verdikjede-analyse/> [Lest: 21.11.2016].

Sintef (ikke datert) *Digitalisering*. [Internett]. SINTEF. Tilgjengelig fra: <http://www.sintef.no/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi/#/> [Lest: 24.04.2017].

Teece, D. (2013) *Dynamic Capabilities* [Internett]. David J. Teece. Tilgjengelig fra: <http://davidjteece.com/dynamic-capabilities/> [24.01.2017].

### **Rapporter:**

Carlin, M. (2012) *Effekter av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv*.

SINTEF A27222. Oslo: Sintef IKT.

Høst, S. (2016) *Avisåret 2015*. 978-82-7661-323-0 (digital utgave). Volda: Høgskulen i Volda.

# Vedlegg 1:

## Intervjuguide bedrifter

- Vil du fortelle kort om deg selv, din bakgrunn og din rolle i bedriften?
  - Vært med fra start?
- Vil du fortelle kort om bedriften og hvordan dere arbeider for å utvikle nye produkter og tjenester?
  - Hvor mange ansatte er dere i dag?
  - Samarbeidspartnere?

Det skjer store endringer i mediebransjen (endring i forbrukerens vaner, ny teknologi osv.)

- Hvordan påvirker det dere og hvilke muligheter ser dere i den endringen som skjer?
- Hvilke utfordringer opplever dere med disse endringene?
- Har du merket at forbrukerens behov/ønsker/vaner har endret seg?
- Har dere merket at dere må tenke annerledes/nytt? (nye prosesser, rutiner, organisering av bedriften, nye arbeidsområder, ansettelse?)
- Dersom det skjer store teknologiske endringer i omgivelsene - hvordan opparbeider dere denne kompetansen internt i bedriften?
  - Leie inn konsulenter, bygge opp internt?
  - Strategiske allianser, klyngen, FoU, teknologisk samarbeid med andre bedrifter?
- Er det stor grad av konkurranse i markedet?
  - Deler dere informasjon med hverandre?
- Hva vil du si er bedriftens sterkeste side til å håndtere disse mulighetene og utfordringene som oppstår?
  - Vil du si at det er vanskelig for konkurrerende bedrifter å oppnå de samme fortrinnene? Hvorfor? (patent, FoU, teknologisk fortrinn?)
- Er det noen områder dere opplever at dere stiller svakere enn konkurrerende bedrifter?

## *Innovasjon*

- Hvilke kompetanse sitter de ansatte i bedriften med? (utdanningsnivå, teknologisk → internt/eksternt, markedsføring osv.)
  - Ledelsens kompetanse?
- Driver dere med videreutvikling av de ansatte? (kurs, læring, oppdatere seg på utvikling)
- Hvor mange innovasjoner/nye produkter/tjenester har dere gitt ut i løpet av de siste 3 år?
  - Nytt for bedriften? Nytt for markedet? Prosessinnovasjon? Ny distribusjon?
- Hvordan oppstod innovasjonene? (Hva skapte/trigget innovasjonene?)
  - Ny ide eller lignende innad i bedriften? Eller var det markedet, konkurrenter, kunder?
- Hvordan jobber dere for å skape innovasjoner?
  - Tverrfaglighet, deling av informasjon, idémyldring, kreativ tid, kontorlandskap, innovativt arbeidsmiljø osv.?
- I hvilke grad er kundene involvert i utvikling av nye produkter og tjenester?
- I hvilke grad har dere samarbeidsrelasjoner i utvikling av nye produkter og tjenester?
  - Bruker dere nettverket? Forskningsmiljø? Samarbeid regionalt? Internasjonalt?
- Hvorfor ble dere medlem av NCE Medieklyngen?
  - Hvilke fordeler opplever dere med å være en del av klyngenettverk? Ulemper?
- Er det ellers noe annet du ønsket å tilføye?

## Vedlegg 2:

### Intervjuguide NCE Media

- Vil du fortelle kort om deg selv, din bakgrunn og din rolle i NCE Medieklyngen?
- Vil du fortelle kort om hvordan dere i NCE Media jobber?
  - Hvor mange ansatte er dere i dag?
  - Hvor mange bedrifter er medlem av klyngen?

Det skjer store endringer/digitalisering i mediebransjen (endring i forbrukerens vaner, ny teknologi osv.)

- Hvilke muligheter mener du oppstår i bransjen, som følge av de endringene som skjer?
- Hvilke utfordringer tror du bedriftene opplever som følge av endringene?
  - Er det noen bedrifter som har noen spesielle muligheter eller utfordringer?
- Ser dere at bedrifter blir tvunget til å tenke annerledes/nytt? (nye prosesser, rutiner, organisering av bedriften, nye arbeidsområder, ansettelse?)
  - Noen generelle trender?
  - Er det noen gjennomgående endringer i forbrukernes ønsker/behov?
- Hvilke fordeler eller ressurser oppnår bedrifter av å være med i klyngen?
  - Hva tilfører bedriftene hverandre?
    - Deling av informasjon?
  - Hva tilfører dere i klyngen som fasilitator for bedriftene?
- Hvordan jobber dere for å tilrettelegge for innovasjon i klyngen?
  - (Hvordan tilrettelegger dere for verdiskapning og vekst?)
  - (Internasjonalt?)
- Gjør dere noe forskning på den digitale utviklingen, og hvordan en skal håndtere endringene som forekommer som følge av den?

Vi ser at dere jobber med hente hjem kunnskap fra relevante, internasjonale bedrifter eller miljøer

- Kan du fortelle litt om dette?
- Hvordan deler dere kunnskapen og funn fra FoU og lignende med medlemmene?
- Er det ellers noe annet du ønsker å tilføye?