



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

Predefinert informasjon

Startdato:	30-04-2021 09:00	Termin:	2021 VÅR
Sluttdato:	14-05-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2021 VÅR		
Intern sensor:	Suzan Mbatudde Skjold		

Deltaker

Navn:	Sebastian Myking Rødsæther
Kandidatnr.:	260
HVL-id:	579597@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: Administrasjon og ledelse
Gruppenummer: 17
Andre medlemmer i gruppen: Kristian Stene Spilde, Aruid Victor Sundstrøm, Vebjørn Sueva, Michael Westerby

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Hva forklarer Amazon sin vekst?

What explains Amazon's growth?

Sebastian Myking Rødsæther

Kristian Spilde

Arvid Sundstrøm

Vebjørn Sveva

Michael Westerby

Økonomi og administrasjon

Økonomi og samfunnsvitenskap/administrasjon og ledelse

Tom Skauge og Suzan Mbatudde Skjold

Innleveringsdato: 14. mai 2021

Jeg 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, § 12-1.

Sammendrag

Amazon er en teknologibedrift som har opplevd en eventyrlig vekst siden grunnleggelsen, og er i dag blant verdens største selskaper. Denne bacheloroppgaven setter søkelys på Amazons vekst og hvilke årsaker som kan ha bidratt til å forklare denne veksten. Amazon er kjent for å være verdensledende innen innovasjon, og vi har derfor valgt å la dette utgjøre en rød tråd gjennom oppgaven. I et selskap av Amazons størrelse finnes det mange ulike faktorer som kan forklare veksten. Vi har begrenset oss til valg av teknologi, organisasjon og relasjoner til ansatte som gjennomgående emner, fordi vi mener innsikt i disse gir oss grunnlag til å foreta en objektiv analyse der vi får frem flere sider av virksomheten. Disse faktorene utgjør vårt teoretiske rammeverk.

Vi har benyttet kvalitativ metode for å innhente data som kan svare på årsakene til Amazons vekst, hvor datamaterialet vi har benyttet oss av har bestått av skriftlige kilder som fagfellevurderte artikler og tidsskrifter. Dette på grunn av stor tilgang på nødvendig data som danner grunnlag for analysen.

Våre funn tyder på at valgte faktorer har vært viktige bidragsyttere for Amazons vekst. Organisasjonsvalgene og relasjonspraksisen har gitt et godt fundament for teknologivalg, som har lagt til rette for vellykkede innovasjoner. Det mener vi har vært med på å forklare Amazon sin vekst, og håper oppgaven belyser dette på en informativ måte.

Abstract

Amazon is a technology company that has experienced great growth since its founding, and is today among the world's largest companies. The bachelor thesis sheds light on Amazon's growth and the reasons which may contribute to explaining this. Amazon is known for being at the forefront of innovation, and we have therefore chosen to use that as a common thread throughout the thesis. For a company the size of Amazon, there are several factors that can explain this growth. We have limited ourselves to the company's choice of technology, organization and employer relations as focus areas, because we believe insight into these gives us a basis for conducting a critical analysis in which we bring out several aspects of the business. These focus areas make out our theoretical framework.

We have chosen to use a qualitative research method to obtain data to help answer the reasons for Amazon's growth. The data material we have used has consisted of written sources, peer-reviewed articles and journals. This is due to the large access to necessary data that forms the basis for the analysis.

Our findings suggest our selected factors have been important contributors to Amazon's growth. The organizational choices and relational practices have provided a good foundation for their choice of technology, which have facilitated successful innovations. We believe this has helped to explain Amazon's growth, and we hope the thesis sheds light on this in an informative way

Forord

Oppgaven er skrevet som det avsluttende leddet av vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon, med fordypning i administrasjon og ledelse. Prosjektet har som hensikt å forklare mulige årsaker til Amazons vekst, og vi har satt særlig søkelys på deres innovative praksis.

Amazon har hatt en utrolig vekst de siste årene, og er også en av selskapene som har klart seg best gjennom pandemien. Vi har valgt å undersøke Amazon fordi vi forundret oss over denne veksten, og ønsket å skaffe oss innsikt i faktorer som kunne forklare dette. Studiet har gitt oss god innsikt på dagsaktuelle temaer som innovasjon, teknologi, ledelse og HR, og sammenhengen mellom disse.

Vi ønsker å takke våre veiledere Tom Skauge og Suzan Mbatudde Skjold for god støtte og veiledning under prosessen. Deres gode råd og innspill har hjulpet oss med å strukturere oppgaven og holde riktig fokus underveis i prosjektet.

Innholdsfortegnelse

1.0 Intro	1
1.1 Innledning	1
1.2 Problemstilling og avgrensninger	1
1.3 Et historisk blikk på Amazons vekst	3
1.3.1 Startfasens utfordringer	3
1.3.2 Amazons vekst: børsverdi, omsetning og bunnlinje	4
1.3.3 Omtale og omdømme	5
2.0 Teori	7
2.1 Teknologi	7
2.1.1 Hvordan teknologi kan bidra til vekst	7
2.1.2: Teknologi og innovasjon	10
2.2 Organisasjon og ledelse	11
2.2.1 Organisasjonskultur og innovasjon	11
2.2.2 Organisasjonsstruktur og innovasjon	13
2.3 Relasjoner til ansatte	17
2.3.1 Personalpolitikk	17
2.3.3 Skyggesiden	18
2.4 Andre innovasjonstilnæringer	20
2.4.1 Blue Ocean	20
2.4.2 Innovasjon som standardisering og standardisering i innovasjonsprosessen	21
3.0 Metode	23
3.1 Historisk metode	24
3.1.1 Kildene for historisk metode	24
3.1.2 Fremgangsmåte ved historisk metode	24
3.2 Forskningsdesign	25
3.2.1 Valg av metode	26
3.3 Utforskning og datainnsamling og kvalitativ innholdsanalyse	27
3.4 Validitet og reliabilitet	29
3.5 Kildekritikk og vårt ansvar	30
4.0 Analyse	31
4.1 Teknologi: Funn	35
4.1.1 Drift	35
4.1.2 Produkter og tjenester	37
4.2 Kan teknologivalget forklare Amazon sin vekst?	42
4.2.1 Bruk av Industri 4.0	43
4.2.2 Gjennomføring av disruptive innovasjoner	45
4.2.3 Bidrag til vekst	46
4.2.4 Oppsummering	48
4.3 Organisasjon og ledelse: Funn	49
4.3.1 Organisasjonskultur hos Amazon	50

4.3.2 Organisasjonsstruktur i Amazon	53
4.4 Kan valg av organisasjon og ledelse forklare Amazon sin vekst og fremgang?	55
4.4.1 Organisatoriske trekk/tiltak som kan fremme innovasjon hos Amazon	56
4.4.2 Organisatoriske trekk som kan hemme innovasjon i Amazon	57
4.4.3 Konklusjon	59
4.5 Relasjoner mellom ledere og ansatte: Funn	59
4.5.1 Arbeidskraft	60
4.5.2 Kundefokus	62
4.5.3 Menneskerettigheter	63
4.5.4 Offentlighetens kritikk av Amazon	66
4.6 Kan relasjonen til ansatte forklare Amazon sin vekst?	67
4.6.1 Arbeidskraft	67
4.6.2 Kundefokus	69
4.6.3 Menneskerettigheter	69
4.6.4 Offentlighetens kritikk av Amazon	70
4.6.5 Oppsummering	72
4.7 innovasjon som standardisering	73
4.7.1 Innovasjon som standardisering: Funn	73
4.7.2 Kan "innovasjon som standardisering" forklare Amazon sin vekst?	74
4.7.3. Oppsummering innovasjon som standardisering	76
5.0 Konklusjon	77
5.1 Vekst/Problemstillingen	77
5.2 Hva forklarer Amazons vekst?	78
5.3 Avgrensinger og svakheter ved studien	80
5.4 Representativitet (overføringsverdi)	80
5.5 Videre forskning	80
Referanseliste	82
Tidslinje referanseliste	101

1.0 Intro

1.1 Innledning

I denne oppgaven skal vi drøfte Amazon sin enorme vekst satt i et historisk perspektiv.

Amazon er et amerikansk netthandel- og teknologiselskap grunnlagt av Jeff Bezos i 1994. Selskapet startet som en nettbasert bokhandel, men har over tid utviklet seg til å også tilby et bredt utvalg forbrukervarer og tjenester. I 2019 hadde selskapet en omsetning på over 280 milliarder USD, og er i dag kjent som en av “de 4 store” amerikanske teknologiselskapene (Macrotrends, 2020; Degn & Sonne, 2020).

I dag tilbyr Amazon ulike produkter og tjenester over hele verden, både til forbrukere og større bedrifter. Dette omfatter blant annet distribuering og levering via netthandel, cloud computing, streamingtjenester, og andre teknologitjenester. I tillegg er Amazon kjent for å være ledende på leveringsservice grunnet deres effektive distribusjonsnettverk.

Amazon har vært et av de mest suksessfulle selskapene under den tredje industrielle revolusjonen, og har vært en foregangsbedrift innen innovasjon og teknologi (Tucker, 2018). Det kreves særlige organisatoriske mekanismer for å skape gjennombrudd i så mange diverse bransjer som Amazon har lyktes med. Vi har forundret oss over gjennomføringen av dette tilsynelatende umulige prosjektet. Den store endringstakten gjør at Amazon er et relevant og spennende forskningsobjekt. Oppgaven har som mål å finne mulige forklaringer på Amazons vekst, og drøfte noen viktige valg selskapet har tatt for å gå fra en nyetablert virksomhet til et av verdens største selskap. **Vi velger å definere vekst som børsverdi, omsetning og bunnlinje, samt omtale og omdømme.**

1.2 Problemstilling og avgrensninger

I startfasen av prosjektet diskuterte vi ulike temaer rundt Amazon. Det er en stor og omfattende virksomhet som opererer i mange ulike markeder, og derfor er mulighetsområdet vidt.

Oppgavens omfang gjør det hensiktsmessig å ha problemstillingen enkel og overordnet. Vi vil derfor ta for oss avgrensninger i oppgaven etter vi har presentert problemstillingen. Gruppen kom frem til følgende hovedproblemstilling:

“Hva forklarer Amazon sin vekst?”

I starten vurderte vi å sette søkelys på Amazon sin utvikling begrepsfestet som «suksess», men vi ønsket å benytte et mer nøytralt begrep, slik at vi kan drøfte Amazon fra et kritisk perspektiv. I tillegg ønsket vi å finne en generell overordnet problemstilling som kan omfatte flere av Amazons datterselskap og prosjekter.

En slik omfattende hovedproblemstilling gjør det nødvendig med avgrensninger av hensyn til oppgavens omfang og lengde. Vi valgte å utdype problemstillingen med følgende tre underspørsmål:

1. *“Kan teknologivalget forklare Amazon sin vekst?”*
2. *“Kan valg av organisasjon forklare Amazon sin vekst?”*
3. *“Kan relasjonen til ansatte forklare Amazon sin vekst?”*

I et brev til sine interessenter forklarte Jeff Bezos hvor viktig innovasjon (herunder eksperimentering og oppfinning) var for Amazon sin suksess (Soper, 2016). Gruppen tenker også at innovasjon er en sentral del for å skape verdi, vekst og oppnå konkurransefortrinn i dagens samfunn og at mange selskaper i fremtiden vil se tilbake på Amazons innovasjonspraksiser. Derfor mener vi at en innovasjonstilnærming vil hjelpe oss å danne et verdifullt kunnskapsgrunnlag som vi kan dra nytte av senere i arbeidslivet. På bakgrunn av dette ble vi inspirert til å ha innovasjon som den røde tråden i oppgaven, og derfor skal de tre underproblemstillingene belyses fra et innovasjonsperspektiv. Gruppen ble underveis i arbeidet oppmerksom på hvor lite forskning det finnes på temaet “innovasjon som standardisering”, og hvor relevant det er for Amazon. Vi velger derfor å drøfte innovasjon som standardisering kortfattet i en egen del da emnet har relevans med samtlige nevnte underspørsmål, som videre medfører at det ikke er hensiktsmessig å plassere det spesifikt under et av de.

1.3 Et historisk blikk på Amazons vekst

1.3.1 Startfasens utfordringer

De fleste private selskap har som viktigste mål å tjene penger. Dette oppnår selskapene ved å ha gode marginer og ved å være det foretrukne valget hos kunden, som igjen skaper mange, profitable salg.

I det veletablerte logistikk- og forbrukervaremarkedet som Amazon deltok i var det utrolig små sjanser for å lykkes. Mange selskap har tidligere prøvd og mislyktes. De konkurrerte med bedrifter med allerede sterk integritet, lojalitet, Economies of Scale og merkekjennskap. Disse faktorene fremmer vekst og er presentert under samlebegrepet “skala” i illustrasjonen under. Dette var faktorer som konkurrentene hadde, men ikke Amazon i oppstarten. For å vinne kundeandeler uten stor skala, måtte Amazon overkompensere i de resterende faktorene, ved å bli mestere på dem.



Illustrasjon 1: Utfordringer med Amazons vekst i startfasen (Laget av gruppen).

Illustrasjon 1 viser hvor krevende Amazon sitt vekstprosjekt har vært. Ifølge Sakyi-Gyinae og Holmlund (2018) er viktige variabler for kunder: Pris, infrastruktur, kundeforhold, bruk og system. Disse variablene er ofte ikke tilstede i nyetablerte bedrifter, da det er faktorer som må jobbes med over tid. På toppen av dette er det generelt svært vanskelig å få gjennombrudd i en bransje med få aktører. Amazon har derimot klart å gjøre dette ved flere anledninger. Videre

vil vi forklare Amazons tilsynelatende umulige prosjekt rundt vekst i startfasen og knytte det opp til oppgavens problemstilling.

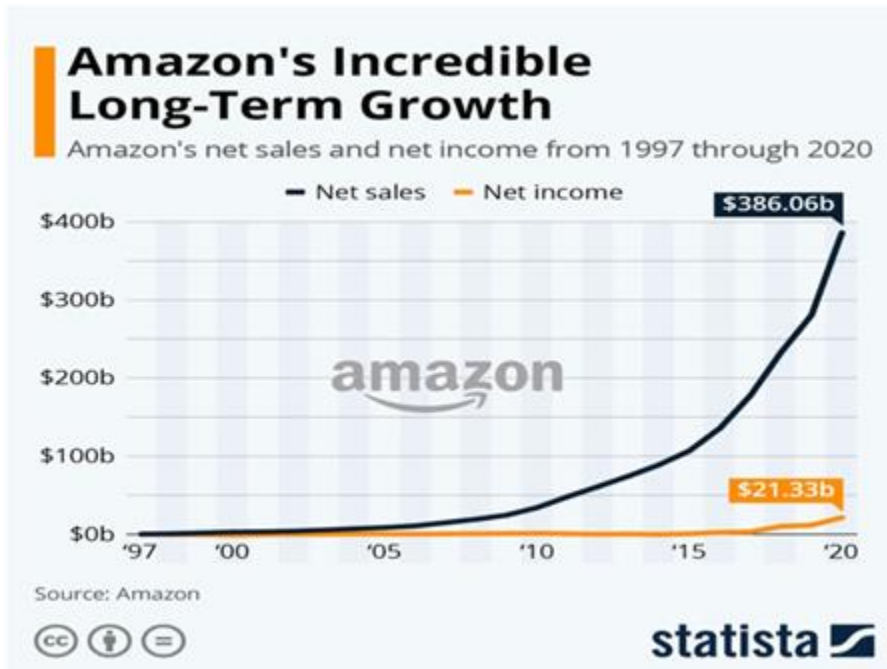
1.3.2 Amazons vekst: børsverdi, omsetning og bunnlinje

I en videreføring av forrige avsnitt må ulike parametere for økonomisk vekst defineres. Børsverdien til et selskap reflekterer investorers tiltro til selskapet, og viser hvor høy pris investorer er villige til å kjøpe en del av selskapet for. Aksjers prising er et resultat av tilbud og etterspørsel, og jo større tilbud, desto høyere aksjepris. Omsetning er et annet parameter for å måle økonomisk vekst, og representerer salgsinntekter før kostnader er regnet inn. Bunnlinjen måler salgsinntekter etter alle kostnader og skatter er regnet inn.

Amazons visjon «*We aim to be the most customer-centric company*» er fortsatt gjeldende når det kommer til investorers avkastning: Amazon reinvesterer nesten alle sine inntekter tilbake i bedriften. Det lave utbyttet og den flate børsverdien irriterte og skremte bort investorer. Hvorfor gjorde Amazon dette? I 2015 tjente Amazon \$100 milliarder, og hadde en bunnlinje på ca. \$1 milliard (Richter, 2021). Denne marginen er svært lav sammenliknet med konkurrentene i bransjen, og investorene ble stadig mer usikre. De tilsynelatende lave marginene og det lave utbyttet er begge kjennetegn på et fremtidig konkursbo. Jeff Bezos hadde tro på reinvestering og mente at alt var under kontroll, og ba investorene pent om å vente. I følge Macrotrends hadde Amazon en EPS (Earnings per share) på mellom -0.87 USD og 1.25 USD i hele perioden fra 2007 til 2015. Dette kan ha vært en stor årsak til at investorene mente aksjen var for dyr. EPS viser resultatet til selskapet fordelt på antall aksjer. Til referanse er EPS i dag på \$56, som er en økning på 8000 prosent fra Q3 2015. Til gjengjeld har aksjeprisen kun økt med 600 prosent (NASDAQ, 2021-a).

Denne strategien har gitt bedriften relativt lav likviditet, overskudd, og generelt en dårlig utsikt etter en fundamental analyse. Amazons aksjepris har fått svi for det, da investorer ikke hadde troen på den alternative kontantstrømmen til selskapet. Amazon økte profitten sin betydelig først for fem år siden, og aksjekursen har siden gått opp 600 prosent (NASDAQ, 2021-a).

Selskapet økte omsetningen sin med hele 26 prosent i første kvartal 2020, sammenliknet med første kvartal 2019. I tillegg til det fikk Amazon større omsetning på grunnlag av økt netthandel som følge av stengte butikker (Kvale, 2020).



Illustrasjon 2: Veksten til Amazon siden etablering (Richter, 2021).

1.3.3 Omtale og omdømme

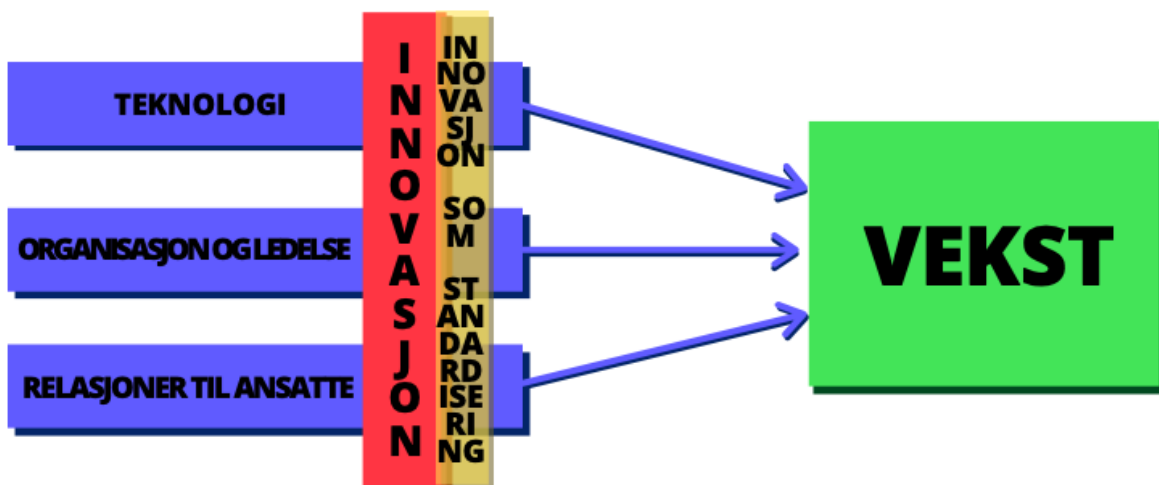
Omtale sier noe om hyppigheten av eksponeringer en bedrift blir utsatt for. Amazon har hatt mye omtale i medier de siste årene, både med negativ og positiv vinkling. Et gammelt ordtak sier at “all PR er god PR”. Antageligvis hadde ikke Amazon vært så store som de er i dag hadde det ikke vært for all omtalen virksomheten har fått rundt kontroverser, innovasjon og mer. All omtalen har bidratt til større merkekjennskap og mer oppmerksomhet som har ført til at de per dags dato er et selskap som stort sett er kjent verden over. Omtale har en multiplikatoreffekt på omdømme: Jo mer omtale, desto større momentum på omdømmet til bedriften, og vice versa. Men omdømme som resultat av omtale kan være godt, men det kan også være dårlig.

Omdømme definerer omgivelsenes meninger om en bedrift, og påvirker ryktet til bedriften. Som et av verdens største selskaper er det mange som danner seg en mening om Amazon, som

skaper deres omdømme. Amazon er et selskap med stort fokus utad, et veldig kundesentrisk selskap som tar sikte på å tilfredsstille kundene sine mest mulig. Dette gjenspeiles i både visjonen og i omdømmet deres. Globalt ligger Amazon høyt oppe når det kommer til omdømme. Selskapet toppet blant annet omdømme rangeringen nasjonalt i USA fra 2014 til 2016, men i året 2018 var Amazon nede på en 10 plass. Globalt falt de også ned fra 18 til 23 plass (Green, 2018). Selv om de har en nedadgående kurve på rangeringene av omdømme så ligger virksomheten relativt høyt oppe. Likevel har de mottatt mye kritikk av arbeidsforholdene i fabrikkene og en veldig lav dokumentert minstelønn, noe som har gitt de et dårlig rykte som arbeidsgiver. Minstelønn er økt noe den siste tiden (Hammerstrøm, 2018).

Innovasjoner, kontroverser og lignende er ting som ofte blir omtalt i media. Omtale og omdømme uansett om den er negativ eller positiv, bidrar til økt oppmerksomhet. Dette kan føre til større merkekjennskap. Sann sett kan omtalen av Amazon og ryktet deres ha ført til at de har blitt mer kjent, og uavhengig av om det har vært negativt eller positivt kan det ha bidratt til deres vekst.

Vi har nå definert veksten Amazon har hatt i form av børsverdi, omsetning, bunnlinje, omtale og omdømme. I neste kapittel vil det presenteres relevant teori som anvendes i drøftingen under nevnte underspørsmål, som kan forklare årsakene til deres vekst. Under følger en illustrasjon som forklarer hvordan bacheloroppgavens forskning henger sammen. Den viser hvordan vi skal gå frem for å besvare vår problemstilling.



Illustrasjon 3: Fremstilling av hvordan oppgavens forskningstemaer henger sammen. (Laget av gruppen).

2.0 Teori

I dette kapittelet skal vi presentere vårt teoretiske rammeverk som inngår i vår problemstilling. Innledningsvis spurte vi om hva som kan forklare Amazon sin vekst. Videre ble det presentert tre underspørsmål der innovasjon ble fremhevet som rød tråd. Dette blir i hvert teorikapittel belyst i sammenheng med den aktuelle faktoren. I tillegg blir andre innovasjonstilnæringer presentert avslutningsvis i teoridelen.

2.1 Teknologi

Vi spurte innledningsvis om hvilke faktorer som kan forklare Amazons vekst og fremgang, og vi valgte tre underspørsmål: Det første gjelder betydning av teknologi og teknologisk innovasjon:

“Kan teknologivalget forklare Amazon sin vekst?”

I denne delen presenteres akademisk faglitteratur og andre relevante teoretiske begreper som brukes til å drøfte teknologivalgenes betydning, og om det kan forklare Amazon sin vekst. Viktige begreper som vil beskrives omfatter *Artificial Intelligence*, *Cloud Computing*, *Big Data* samt fellesbegrepet *Industri 4.0*. Teknologiens relevans til innovasjon vil så presenteres, med fokus på *disruptiv innovasjon*.

2.1.1 Hvordan teknologi kan bidra til vekst

Teknologi er blitt definert som kunnskapsbaserte hjelpemidler som erstatter praktiske menneskelige ferdigheter innen kunst, vitenskap, kommunikasjon og håndverk (Sander, 2019). Vi velger å se på teknologi som en kombinasjon av maskinkraft og kompetanse. Dette knytter menneskets innovasjonsevne sammen med teknologiens muligheter.

Teknologi kommer i mange former og omfatter, i tillegg til data og elektronikk, materiell teknologi i materialprosessering og strukturell teknologi i byggverk (Encyclopedia Britannica, 2021). Historisk har teknologiutviklingen ført med seg industrielle revolusjoner som har satt kraftig preg på utvikling i industri og i konkurransemarkeder. Den tredje industrielle revolusjonen så en radikal utvikling av elektronikkbruk, med telekommunikasjon og bruk datamaskiner, som satte en ny standard for mulighetene i handels- og logistikkbransjen. Blant

annet førte denne utviklingen til starten på netthandelbransjen som Amazon ble en del av på 1990-tallet (Sander, 2020).

Viktige teknologiske begreper i netthandelbransjen omfatter blant andre Artificial Intelligence, Cloud Computing og Big Data (Neusser, 2020). Dette er tre av flere underkategorier som samlet danner en fellesbetegnelse for teknologier som brukes til å beskrive en pågående fjerde industriell revolusjon, nemlig Industri 4.0 (i-Scoop, u.å). Hensikten med Industri 4.0 er å bruke moderne teknologi til å oppnå høy operasjonell effektivitet og produktivitet, samt høyere grad av automatisering (Haseeb mfl., 2019). Industri 4.0 indikerer en fase der integrasjon mellom operasjonssystemer og informasjons- og kommunikasjonssystemer står sentralt (i-Scoop, u.å).

Vi velger å fokusere nærmere på de nevnte teknologiske begreper, siden vi mener disse er spesielt interessante å se på for virksomheter i netthandelbransjen.

Artificial Intelligence

Venkatesh beskrev i 2018 Artificial Intelligence (kunstig intelligens), forkortet AI, med underbegreper som *maskinlæring* og *kognitiv databehandling*, som viktige begreper for fremtidens bruk av teknologi (Venkatesh, 2018). AI tar for seg simulering av menneskelig intelligens i programmerte maskiner, slik at maskinene kan utvikle tankesett og handlingssett til mennesker (Frankenfield, 2021). Maskinlæring er en analytisk form for kunstig intelligens som går ut på å identifisere mønstre i datamengder og ta valg basert på disse (Sas, u.å). Kognitiv databehandling skiller seg fra maskinlæring ved at den kan finne sammenhenger i store mengder ustrukturert data og forstå naturlig språk (Vredenberg, 2015).

Cloud Computing

Cloud Computing (nettskyen) er en fellesbetegnelse for leveranse av tjenester gjennom internett, der tjenestene omfatter datalagring, servere, databaser, nettverk og programvare (Frankenfield, 2020). Det er vanlig å skille mellom *skylagringstjenester* og *databehandlingstjenester* i skyen som viktige begreper. Skylagringssystemer tilbyr et langt mer skalerbart og forenklet lagringssystem enn et tradisjonelt fillagringssystem, ved at lagret data overføres over internett til et eksternt system som vedlikeholdes av en tredjepart (Microsoft, u.å). Databehandlingstjenester gir kundene prosesseringskraft og ressurser til å utvikle nettbaserte tjenester som for eksempel kommunikasjonssystemer eller mobilapplikasjoner

(Clinton, 2016). Cloud computing har blitt definert som svært viktig for netthandelsbransjen, med fire sentrale tilhørende grunner for dette:

Skalerbarhet. Skalerbarhet gir en mulighet til å imøtekomme de ulike behovene kundene på markedet har, og gjør bedriften mindre følsom for endringer i etterspørsel. Eksempelvis har en skalerbar tjeneste mulighet til å utvikle systemer tilpasset enkeltpersoner som vil sikkerhetskopiere bilder og e-poster, og virksomhetsrettede systemer med større kapasitet som er mer tilpasset deling mellom ulike plasseringer (Microsoft, u.å).

Fart. Kunder i dag er opptatt av fart, og Cloud Computing muliggjør større båndbredde, høyere prosesseringskraft og høyere lagringskapasitet, som bidrar til økt hastighet. I en artikkel kommer det frem at 40 prosent av internettkbrukere forlater en webside som tar mer enn tre sekunder å laste inn (Work, u.å).

Kostreduksjon. Cloud Computing muliggjør høy tilpasningsgrad etter bedriftens behov, og fjerner behovet for å investere i ny infrastruktur etterhvert som bedriften vokser. Dette betyr at kostnader tilknyttet både utvikling og vedlikehold av infrastrukturen reduseres.

Datasikkerhet. Skybaserte plattformer har innebygget sikkerhet for å forhindre datatap. Det finnes lett tilgjengelig backup av informasjon for å sikre seg mot eventuelle krisesituasjoner dersom noe uventet oppstår, noe som er viktig i en bransje med mange sikkerhetsutfordringer, for eksempel tilknyttet lagret kundeinformasjon (Anurag, 2018).

Big Data

Big Data (stordata) er et begrep som beskriver store volum av data. Dataen kan være strukturert eller ustrukturert, avhengig av om det eksisterer et logisk forhold mellom dataene (Bigdataframework, 2019). Big Data analyseres av bedrifter for å skape innsikt som kan lede til bedret strategisk beslutningsgrunnlag. Big Data beskrives ved hjelp av de tre “v-ene”:

Volume. Big Data samles inn fra en rekke ulike datakilder, fra transaksjoner til tastetrykk på mobile enheter og sosiale medier. Mengden data som eksisterer er derfor enorm.

Velocity. Med dagens utvikling og samhandlinger over internett strømmer data inn til virksomheter i enorm fart.

Variety. Data forekommer i alle mulige former, fra strukturert og numerisk data i databaser til ustrukturert data i tekstdokumenter og eposter (Thompson, u.å).

2.1.2: Teknologi og innovasjon

Innovasjon og teknologi er blitt beskrevet som to begreper som henger svært tett sammen i dag, da tilstrekkelig utnyttelse av teknologien krever tilpasningsdyktighet og innovasjonsevne (Ciobanu & Neamtu, 2017).

I 2018 beskrev Majumdar mfl. bruk av disruptiv innovasjon som en nøkkel til menneskehetens utvikling (Majumdar, Banerji og Chakrabarti, 2018). Disruptiv innovasjon er et fellesuttrykk for innovasjoner med nye løsninger som bryter ned fundamentet for eksisterende løsninger. Disruptiv innovasjon bidrar over tid til å danne nye verdiskapingsmuligheter, og videre grunnlag for nye forretningsmodeller, noe som inngår som viktige elementer innenfor teknologiske innovasjoner (Aasen & Amundsen, 2017, s. 118-119).

I startfasen vil disruptive innovasjoner ofte gi lavere funksjonalitet enn eksisterende tilbud på markedet, men med andre fordeler som eksempelvis rimelighet og brukervennlighet, som over tid vil utvikles og oppleves som mer attraktivt enn konkurrerende tilbud (Aasen & Amundsen, 2017, s. 119). Et eksempel på en teknologisk disruptiv innovasjon i nyere tid er bruk av kommunikasjonsteknologi i skolehverdagen. Grunnet kunnskapsmangel og begrensninger vil funksjonaliteten ved denne måten å undervise på oppleves lavere i startfasen, men over tid effektiviseres dette, og teknologien gir fordeler man ikke hadde tidligere (Majumdar, Banerji og Chakrabarti, 2018).

Majumdar mfl. beskriver den fjerde industrielle revolusjonens muligheter som sentrale for nyere tids disruptiv innovasjon. Her nevnes det disruptive teknologier som robotisering av arbeidskraft, og Amazon nevnes i sammenheng med deres påvirkning på den klassiske «fysiske» handelen (Majumdar, Banerji og Chakrabarti, 2018).

Oppsummert vil vi si at den industrielle utviklingen har ført med seg muligheter som har ført til netthandelbransjen Amazon opererer i. For suksess og vekst i denne bransjen sees industriens videre utvikling på som sentral, særlig den pågående utviklingen av Industri 4.0 sine digitale teknologier, med underliggende begreper som AI, Big Data og Cloud Computing. Disse begrepene vil videre tas med i analysen når vi drøfter Amazons teknologivalg. Vi benytter også innovasjonsperspektivet videre der bruk av disruptiv innovasjon vil stå i fokus.

Et svært relevant innovasjonsaspekt med hensyn på teknologi er innovasjon som standardisering. For eksempel er algoritmisk standardisering et viktig teknologisk begrep, som vi beskriver nærmere i 2.4, og vil drøftes videre i en egen del.

2.2 Organisasjon og ledelse

I sammenheng med hva som forklarer Amazon sin vekst og fremgang stilte vi tre forskningsspørsmål som kunne bidra til å svare på dette. Det andre spørsmålet vi stilte var;

“Kan valg av organisasjon og ledelse forklare Amazon sin vekst?”

I dette delkapittelet vil vi presentere organisasjonsteori der vi har begrenset oss til *organisasjonskultur og organisasjonsstruktur*, og hva forskning sier om sammenhengen mellom dem og innovasjon. Målet er å identifisere hvilke egenskaper som gjør at noen organisasjoner er mer innovativ enn andre. Kapittelet er todelt, slik at vi først forklarer organisasjonsstruktur, og deretter organisasjonskultur.

2.2.1 Organisasjonskultur og innovasjon

Blant de uformelle trekkene i organisasjoner, har vi på bakgrunn av problemstillingen valgt å begrense oss til litteratur omhandlet organisasjonskultur. Det finnes mange definisjoner på hva en organisasjonskultur er. Det er likevel bred enighet om at flere mennesker i den samme organisasjonen som deler de samme meninger, verdier, symboler og virkelighetsoppfatninger utgjør en organisasjonskultur. Medlemmenes atferd kan bli sterkt påvirket av organisasjonskulturen, og flere studier peker på at dette kan ha effekt på en organisasjons vekst (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120-125).

Analyse av kultur

I følge Edgar Schein (1987) er det eneste en leder trenger å gjøre for å lykkes å skape en god kultur, da vil resten gå av seg selv (Heggholmen, 2014, s. 143). Videre hevder han at analyse av kultur foregår på tre nivåer; *artefakter, verdier og normer*, og *grunnleggende antakelser*. Verdier er abstrakte idealer og sier noe om hva som er ønskelig (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 135). Artefakter kan både være sansbare uttrykk og observerbar atferd, mens grunnleggende antagelser fremstår som udiskutable «sannheter», som er vanskelig å utfordre og endre (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 126). Normer for atferd i organisasjoner er både formelle og uformelle. Der uformelle normer i stor grad er uskrevne regler, kan formelle normer være skriftlige regelverk, rutiner og formelle etiske standarder (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 135).

Sammenheng mellom organisasjonskultur og innovasjon

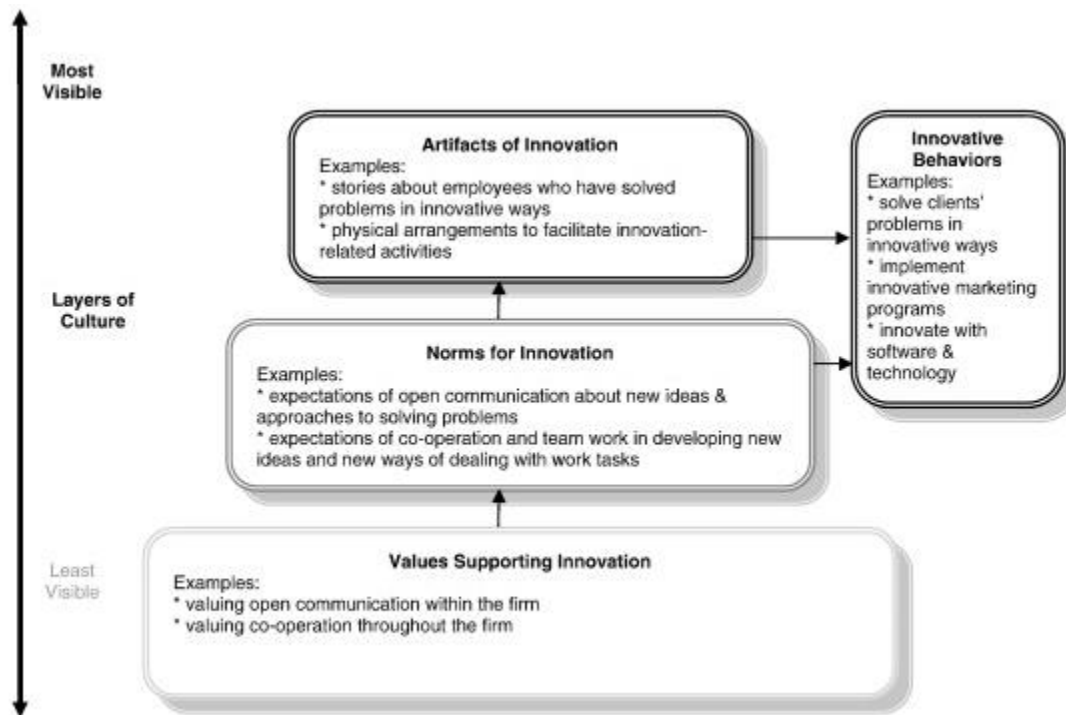
Når det gjelder å identifisere sammenheng mellom organisasjonskulturen og innovasjon mener noen forskere at forskningen er begrenset (McLean 2005). Ahmed (1998) og Smith mfl. (2008) skriver at om en organisasjon utvikler en organisasjonskultur med medarbeidere som stadig strever etter innovasjon vil det følgelig gjøre dem mer innovative (Aasen & Amundsen, 2017, s. 169).

Ravichandran (2000) har identifisert læring, problemløsningsevne, eksperimentering, kommunikasjon, risikovilje, absorpsjon, slakk, kosmopolitanisme og sensitivitet som viktige egenskaper i en innovativ organisasjon (Aasen & Amundsen, 2017, s. 189).

Stacey (2007) mener at ulike enheter kan utvikle en *innside-/utsidedynamikk*, det vil si at de har ulike kompetanse, autoritet, og meninger. Disse sosiale prosessene kan være vanskelig å endre, og kan være en årsak til at organisasjoner mislykkes med strategier som for eksempel innovasjon (Aasen & Amundsen, 2017, s. 199).

McLean (2005) trekker frem faktorene organisatorisk oppmuntring, støttende ledelse, utviklende arbeidsgrupper, autonomi og ressurser som skal fremme kreativitet og innovasjon i organisasjonskulturen (Aasen & Amundsen, 2017, s.171-172). Et eksempel her kan være oppmuntring til ide-generering eller å ta risiko. I Hoogan og Coote (2012) sin studie som

baserer seg på Schein sin modell, illustreres det (illustrasjon 4) hvordan noen av de nevnte faktorene kan bidra til en innovativ organisasjonskultur. Videre peker Mclean (2005) ut kontroll som en negativ faktor. Om organisasjonskulturen oppmuntrer til kontroll kan det ha negativ effekt på medlemmenes indre motivasjon som videre vil hindre kreativitet og innovasjonsevne.



Illustrasjon 4: Hvordan innovative verdier, normer og artefakter kan føre til en innovativ kultur (Hoogan & Coote, 2012).

Ahmed (1998) trekker frem følgende kulturelle normer som viktige trekk i en organisasjonskultur; Orientering mot utfordring og handling, frihet og risikovilje, dynamikk og framtidsorientering, eksternt orientering, tillit og åpenhet, åpenhet i diskusjoner, positiv innstilling til interaksjon og frihet på tvers av funksjoner i organisasjonen, begeistring for myter og historier (Aasen & Amundsen, 2017, s. 177).

2.2.2 Organisasjonsstruktur og innovasjon

Organisasjonsstruktur

En bedrifts formelle trekk eller organisasjonsdesign består av mål og strategi, og *organisasjonsstruktur*. Den rette kombinasjonen av mål, roller, relasjoner og samordning er avgjørende for hvor prestasjonssterk en organisasjon blir og verner mot risikoen for at

menneskene i organisasjonen, uavhengig av kompetanse, kan bli ineffektive, desorientert, likegyldige eller negative (Bolman & Deal, 2018, s. 75). Strukturen følger organisasjonens strategi, mens strategien skal vise retning, samt kunne fornye seg og tilpasses omgivelser som endrer seg (Bolman & Deal, 2018, s. 79). Fra det strukturelle perspektivet følger det en rekke teoretiske begreper som blir forklart;

Grad av *formalisering* handler om hvor mye bruk det er av rutiner, regler, prosedyrer og reguleringer. Økende størrelse på en virksomhet vil gi større behov for formalisering. I mindre organisasjoner er det større muligheter med direkte kontakt mellom alle ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 107).

Spesialisering på *individnivå* dreier seg om hvor stor variasjon og spennvidde i arbeidsoppgaver en bestemt ansatt skal ha i sin stilling. *Spesialisering* på *gruppenivå* dreier seg om hvem som skal jobbe sammen i samme organisatoriske enhet. I fordelingen av dette går man ut fra to hovedprinsipper, funksjonsbasert gruppering og markedsbasert gruppering. Under førstnevnte innebærer det at man samler kunnskap som trengs til oppgaveløsning av likeartede oppgaver i samme enhet. Under markedsbasert fordeling så blir likeartede oppgaver fordelt på flere organisatoriske enheter. For eksempel så har man under *funksjonsbasert* gruppering en enhet som tar imot alle kundehenvendelser og arbeider med de. Under *markedsbasert* grupperings så har man en egen avdeling for et spesifikt område som tar imot kundehenvendelser derfra, og har avdelinger andre steder som gjør det samme for det geografiske området (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 75-77).

Det oppstår et behov for koordinering når oppgaver blir delt opp i mindre arbeidsoppgaver, fordi organisasjonen vil fremstå mer kompleks (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 75-77). Ved *direkte orde/vertikal differensiering* innfører man et hierarki i organisasjonen, hvor en overordnede posisjon har formell myndighet til å gi ordre til dem under (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 81). Ved horisontal differensiering oppnår man bedre koordinering og kommunikasjon mellom enheter på samme nivå i organisasjonen. Jo flere koordineringsformer som benyttes vil strukturen se mer kompleks ut (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 85).

Sentralisering og *desentralisering* går ut på hvor myndigheten til å ta avgjørelser fordeles og plasseres i en organisasjon. Ved en svært sentralisert struktur blir alle beslutninger tatt i

toppledelsen, mens i en desentralisert struktur blir valg tatt lenger ned i hierarkiet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 88).

Sammenhenger mellom organisasjonsstruktur og innovasjon

Arad mfl. (1997) peker på at spesialisering, formalisering, standardisering og sentralisering kan hemme innovasjon, mens flate hierarkier, autonomi, og bruk av arbeidsgrupper kan støtte innovasjon (Aasen & Amundsen, 2017 s. 99). Likevel er denne innsikten neppe entydig. Det finnes flere tilfeller av tunge, rigide byråkratier som utfører innovative aktiviteter. Et eksempel på dette er EU-byråkratiet som har iverksatt omfattende tiltak i sammenheng med det grønne skiftet (EU, u.å)

Rundt betydningen av organisasjonsdesign for innovasjon har Christensen (1997) og Tushman & O'Reily (2002) blant annet skrevet at store bedrifter har en utfordring med å håndtere eksisterende produkter, og samtidig utvikle og ta i bruk nye. De mener at etablerte selskaper utvikler egenskaper som ikke er kompatibel med å utvikle helt nye, disruptive teknologier, og få dem ut i markedet. Han mener at det må utvikles nye uavhengige organisasjoner ved siden av som er ansvarlige for de nye innovasjonene i selskapet (Aasen & Amundsen, 2017, s. 100).

Strukturelle teorier om innovasjon har til hensikt å finne trekk ved organisasjonsdesign som fremmer innovasjon. I uni-dimensjonelle teorier studeres forholdene mellom en strukturell variabel og innovasjon. For eksempel vil grad av profesjonalitet fremme innovasjon fordi det gir økt grad av nettverksrelasjoner utad, tro på egne ferdigheter, og mindre fokus på standardisering og "trygge valg". På den andre siden vil vertikal differensiering hindre innovasjon fordi det vil skape flere kommunikasjonsledd som følgelig kan gjøre det vanskelig å fange opp innovative ideer. Damanpour & Gopalakrishnan (1998) har samlet sammen de uni-dimensjonelle teoriene som omfatter "dual-core", "radicalness", og "ambidextrous" i tabell 2.1. Det blir det delt opp i grad av kontroll og grad av kompleksitet, og under hver av disse finner vi typiske variabler som er essensielle for hver sin kategori. De blir gitt en vurdering om hvorvidt de fremmer eller hemmer innovasjon (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). I artikkelen blir det poengtert at at teoriene har gitt varierende resultater når de har blitt testet.

Structural variables ^a	Organizational innovation	Dual-core theory		Radicalness theory		Ambidextrous theory	
		Administrative innovation	Technical innovation	Incremental innovation	Radical innovation	Initiation of innovation	Implementation of innovation
		<i>Organizational Complexity</i>					
Specialization	+	Low	High	Low	High	High	Low
Functional differentiation	+	Low	High	Low	High	High	Low
Professionalism	+	Low	High	Low	High	High	Low
<i>Bureaucratic Control</i>							
Formalization	-	High	Low	High	Low	Low	High
Centralization	-	High	Low	High	Low	Low	High
Vertical differentiation	-	High	Low	High	Low	Low	High

Illustrasjon 5: Ulike forhold mellom innovasjon og struktur (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998).

Fra illustrasjon 5 vil vi fokusere på ambidekster teorier, eller “tohendig ledelse” som det blir benevnt som videre. Det handler om at selskaper kan operere i modne og nye markeder samtidig, og for at det skal være mulig må man ha en tohendig organisasjonsform. Dette er en hybrid form som handler om at nye, “utforskende” enheter skilles fra de tradisjonelle, “utnyttende” enhetene, både ressursmessig og økonomisk. Samtidig må totaliteten ledes av en tett integrert toppledergruppe, som evner å håndtere “strømmer av innovasjoner” (Aasen & Amundsen, 2017, s. 100). I modell 2.1 er dette illustrert i form av “initiation of innovation”, og “implementation of innovation”, og dette skal vi ta med oss videre i oppgaven.

Initieringsfasen omfatter aktiviteter knyttet til problem, informasjonsinnhenting, holdningsdannelse, og evaluering og ressursutvikling som leder til valget om å gjennomføre innovasjonen. Implementeringsfasen består av alle hendelser og handlinger knyttet til alle modifikasjoner i innovasjonen og organisasjonen, fra den første bruken av innovasjonen til den blir en rutinemessig funksjon i virksomheten. I følge modellen skal altså høy kompleksitet og

lav grad av kontroll legge til rette for initiering av innovasjon, mens lav kompleksitet og høy grad av kontroll legge til rette for implementering av innovasjon (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998)

Ravichandran (2000) og Arad mfl. (1997) peker på at egenskapene for initiering, og egenskapene for implementering er ulike. En organisasjon som utvikler noe nytt de selv ønsker å anvende må derfor utvikle egenskaper som er selvmotsigende (Aasen & Amundsen, 2017, s. 190).

Fra kapittel 2.2 vil ifra organisasjonsstruktur-delen ha stort fokus på illustrasjon 5 og særlig teorien om ambidekstre organisasjoner. Fra organisasjonskultur-delen vil vi ta med oss illustrasjon 4, som er utgangspunktet når vi drøfter kulturelle trekk hos Amazon. I tillegg vil de ulike organisatoriske kjennetegnene for hva som kan fremme og hemme innovasjon være sentrale i drøftingen vår senere i oppgaven.

Teori rundt innovasjon som standardisering er også en viktig tilnærming når det kommer til organisasjon og ledelse. For eksempel kan innovasjon og standardisering virke mot hverandres hensikt og skape dilemmaer, men dette blir gjort greie for i kapittel 2.4.

2.3 Relasjoner til ansatte

I sammenheng med hva som forklarer Amazon sin vekst stilte vi følgende underspørsmål;

“Kan relasjonen til ansatte forklare Amazon sin vekst?”

Gruppen skal derfor avslutningsvis på teoridelen ta for seg relevant teori og forskning innenfor ledelse når det kommer til relasjoner innad i en organisasjon, samt hvilke andre forhold som innvirker på ledelse og innovasjon fra et relasjonsperspektiv.

2.3.1 Personalpolitikk

I tillegg til teknologi og organisering, er ledelsens forhold til de ansatte av betydning med tanke på innovasjon. Vi skiller mellom to typer tilnærminger når det kommer til personalpolitikk: myk HR og hard HR.

Myk HR

Myk HR kommer til uttrykk gjennom at arbeidstakerne blir sett på som organisasjonens viktigste ressurs. I praksis betyr dette for arbeidsgiveren at en sentral målsetning er å drive utvikling av de ansatte gjennom HR-tiltak (Egerdal, 2019, s. 216 – 217). Ved en myk HR-tilnærming skal åpen og tett kommunikasjon sikre bærekraftighet på lang sikt (Brighthr, u.å.)

Den klareste styrken ved en myk HR-tilnærming er den innvirkningen tilnærmingen har på arbeidsmoralen, og derfor også arbeidsmiljøet. Når de ansatte føler at de blir sett kan det føre til større utnyttelse av potensiale og forbedring av arbeidsprestasjoner (Brighthr, u.å.).

Den klareste svakheten knyttet til myk HR vil være den mer begrensede kontrollen organisasjonen har som følge av tilnærmingens demokratiske fremtoning. Dette kan påvirke beslutningseffektiviteten og dermed også organisatoriske prestasjoner. I tillegg kan det fremkomme utviklingskostnader på kort sikt med tanke på personalet (Brighthr, u.å.).

Hard HR

Hard HR er en forretningsmessig tilnærming der de ansatte behandles på lik linje med alle andre ressurser i organisasjonen. Hovedmålet med hard HR er å identifisere behovet for arbeidskraft og å foreta nødvendige grep deretter (Egerdal, 2019, s. 216).

Den klareste styrken ved en hard HR-tilnærming er at du får større kontroll over driften. Dette gjør at organisasjoner raskere kan ta beslutninger og å iverksette nødvendige tiltak hurtigere (Brighthr, u.å.).

Den klareste svakheten knyttet til hard HR vil være høy turnover på lang sikt som følge av et dårlig arbeidsmiljø som fører til en svekket arbeidsmoral grunnet for høy belastning. Dette fører med seg utviklingskostnader knyttet til trening og opplæring for erstattere (Brighthr, u.å.).

2.3.3 Skyggesiden

Amazon har et rykte på seg for å behandle sine ansatte dårlig. En indikasjon på dette kan være selskapets høye turnover av ansatte (Romano, 2020). Det kan derfor være interessant å se

nærmere på skyggesiden ved Amazons personalpolitikk, hvordan Amazon forholder seg til nasjonale og internasjonale organisasjoner, lover og regler, og hvordan dette påvirker innovasjon.

For enhver arbeidsplass vil arbeidsforhold være av betydning. International Labour Organization (ILO) er De forente nasjoners (FN) særorganisasjon for arbeidslivet. ILO's mandat er å arbeide for sosial rettferdighet gjennom full sysselsetting og anstendige arbeidsforhold. Organisasjonens ansvar er å utvikle, overvåke og håndveve arbeidsstandarder, først og fremst gjennom konvensjoner, rekommandasjoner og veiledende dokumenter. ILO's arbeid bidrar til flere av FN's tusenårsmål for utvikling, da spesielt den sosiale dimensjonen i FN's bærekraftsmål som innebærer fattigdomsbekjempelse og utdanningsmål (Regjeringen, 2018). Det relevante for denne oppgaven blir å se nærmere på hvordan Amazon forholder seg til ILO.

Bærekraft er et begrep som stadig blir mer relevant, spesielt med tanke på det økende fokuset på klimavennlig forretning. Sustainable Development Goals (SDG) er FN's bærekraftsmål for fred og velstand på jorden. Arbeidsplanen innebærer 17 mål uttrykt i 169 delmål som har til hensikt å bekjempe fattigdom, forbedre helse og utdanning, redusere ulikhet, stimulere til økonomisk vekst og å håndtere klimaendringer (sdgs, u.å.). De relevante bærekraftsmålene for denne oppgaven å se nærmere på vil være: nummer 1 «Utrydde fattigdom», nummer 8. «Anstendig arbeid og økonomisk vekst», nummer 9. «Innovasjon og infrastruktur», nummer 10. «Mindre ulikhet» og nummer 12. «Ansvarlig forbruk og produksjon».

ILO og SDG må ses i sammenheng med menneskerettighetene. Menneskerettigheter er grunnleggende rettigheter alle har, uavhengig av kjønn, alder, religion, legning, nasjonalitet eller hvor i verden de bor. Menneskerettighetene ble vedtatt av FN i 1948 i *Verdenserklæringen for menneskerettigheter*, og har senere blitt utdypet med ni konvensjoner. Eksempler på relevante rettigheter for denne oppgaven å se nærmere på er sivile og politiske rettigheter som «ytringsfrihet» og «organisasjonsfrihet», i tillegg til økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter som «retten til arbeid» og «retten til en tilfredsstillende levestandard» (FN, 2021-b).

I denne delen har vi gjort rede for hva hard og myk HR er, samt forskjellen på dem. Vi har også presentert hvilke organisasjoner samt lover og regelverk bedrifter i arbeidslivet må forholde seg til. Dette vil bli tatt med videre i analysedelen.

2.4 Andre innovasjonstilnæringer

Da vi innledningsvis presenterte forskningsspørsmålene våre presiserte vi at innovasjon skulle være den røde tråden i oppgaven. I dette delkapittelet skal vi presentere ulike innovasjonstilnæringer vi har valgt å ikke direkte koble opp mot et av de tre hovedfaktorene.

2.4.1 Blue Ocean

Blue Ocean er en bedriftsstrategi som har i hensikt å etablere nye og konkurransefrie markeder. Teorien ble først presentert i 2003 og skiller seg fra Red Ocean ved at bedriften prøver å etablere et nytt marked, for å kunne dra nytte av å pionere et marked med godene som følger. (Aasen & Amundsen, 2017, s. 228). Enkelte goder av vellykket etablering i et marked inkluderer et kortsiktig monopol og markedets lengste erfaring. Blue Ocean har blitt svært populært i de siste årene, og har åpnet for mange nye markeder som har skapt tjenester som Uber, Foodora og Voi Scooters.

Blue Ocean som innovasjonsstrategi kan knyttes opp til Teece's modell for *evaluering av innovasjonspotensiale*, som deles inn i de to faktorene *Etterliknbarhet* og *komplementære aktiva* (Aasen & Amundsen, 2017, s. 234). *Komplementære aktiva* er informasjon som kan bistå i å imitere innovasjonen, men som ikke er direkte koblet til den. Dette kan være erfaring, markedskunnskap, kundeforhold osv. Er de lite tilgjengelige er det vanskeligere å imitere. Etterliknbarhet er hvor lett innovasjonen er å kopiere for konkurrenter. Hvis innovasjonen har grunn i mange år med forskning og flere patenter, er innovasjonen lite etterliknbar (Aasen & Amundsen, 2017, s. 234). Når et Blue Ocean har blitt oppdaget, vil konkurrenter følge etter, men innovasjonens grad av etterliknbarhet og komplementære aktiva vil i stor grad avgjøre hvor lenge du kan være markedsleder (Aasen & Amundsen, 2017, s. 235).

		Complementary Assets	
		Freely Available	Tightly Held
Imitability	High	Difficult to make profits	Holder of assets profits
	Low	Innovator profits	Highest bargaining power profits

Illustrasjon 6 - *The Teece Model* (Invisio, 2012).

Innovasjon og verdirealisering

Innovasjon er ofte et veldig positivt ladd ord, og et kjennetegn på en fremtidsrettet bedrift.

Ved innovasjoner, og særlig ved Blue-Ocean innovasjoner kan verdirealisering være en utfordring. Verdirealisering av innovasjon dreier seg om hvorvidt en organisasjon klarer å realisere en ny ide eller oppfinnelse, slik at den gir økonomiske suksesser. Det er vanlig at resultatene av en innovasjon må gi positiv effekt på økonomiske parametere som avkastningsgrad, markedsandel og kunde verdi, men ofte er det utfordrende å identifisere den mulige sammenhengen. Et sentralt poeng her er at det er vanskelig å beregne tiden fra en investerer i en innovasjon, til den realiserer sin økonomiske verdi, om den i hele tatt gjør det. Dette kan være et argument for hvorfor mange ledere sier nei til innovasjoner, eller avbryter underveis fordi det tilsynelatende ikke er økonomisk forsvarlig (Aasen & Amundsen, 2017, s. 193-194).

2.4.2 Innovasjon som standardisering og standardisering i innovasjonsprosessen

Strategi E og O

Strategi E, eller strategy economic, er en endringsstrategi som setter fokus på forutsigbar avkastning, og gjør dette ved å ha tydelig top down-ledelse, formelle strukturer og systemer, og høy dokumentasjon. Strategien kjennetegnes ved tydelige start- og slutt punkt på endringsprosessen. En formell endring gjøres som regel på denne siden av spekteret (Jacobsen, 2018, s. 146).

Strategi O, eller strategy organization, skiller fra strategi E ved at endringene her er endeløse og i konstant kontinuerlig endring (Jacobsen, 2018, s. 147). Dette gjøres ved å gi de ansatte høyere autonomi, ved å innføre rom for feiling og ved innføring av dobbelkretslæring. En uformell endring gjøres som regel på denne siden av spekteret.

Innovasjon, standardisering og deres sammenheng

Innovasjon og standardisering, per definisjon, kan fremstå som stikk motsigelser av hverandre. Mens standardisering - ofte forbundet med hard HR, strategi E, og lite spillerom – dreier seg om å gjøre alt så likt som mulig for å spare penger og minimere avvik, dreier innovasjon seg – ofte forbundet med myk HR, strategi O og stort spillerom - om å spre forskjellene og avvikene så bredt som mulig for å oppdage nye og bedre løsninger (Blind, 2013).

I følge Blind (2013) er det mulig å kombinere både innovasjon og standardisering, og å standardisere innovasjon. Ikke bare kan de leve side-om-side i en organisasjon, de kan også skape en multiplikatoreffekt på hverandre (Blind, 2013). Innovasjon som standardisering kan sees på som å implementere strategi E inn i strategi O med hensikt i å gjøre organisasjonen mer innovativ.

Standardisering av innovasjonsprosessen

Resultater fra forskning og utvikling er stadig mer beskyttet av immaterielle rettigheter (Intellectual property rights – IPR), spesielt patenter. Dette skyldes i stor grad strategiske motiver bak selskapene som patenterer (Blind, 2013). Da det er et «førstemann til mølla»-prinsipp på patentering, er det svært viktig å kunne forske, utvikle, og få godkjent patentene sine så fort som mulig. Med dette kan det være hensiktsmessig å ha strenge standardiserte retningslinjer for hvordan man skal forske og utvikle en patent, så den blir godkjent og først ut i markedet hver gang.

Innovasjon som standardisering

Innovasjon som standardisering, eller innovasjon gjennom standardisering handler om å standardisere aktiviteter i en organisasjon; ikke for å simplifisere verdikjeden eller prosessen for dem selv som vanlig standardisering, men fordi selve standardiseringsaktiviteten er innoverende (Blind, 2013). Bedrifter kan for eksempel innovere gjennom standardisering hvis de bytter ut en enkel ligning med en avansert algoritme for å øke presisjonen sin, ved å lage en

dybdegående manual for nye ansatte, eller ved å skape likheter på tvers av lokaler for å gjøre salgs- og kjøpsprosessen enklere for både kunder og ansatte. Et kjent eksempel på innovasjon som standardisering er McDonalds som, uansett hvor du er i verden, har en nokså lik meny og kjente lokaler. Dette gir blant annet reisende et snev av trygghet i en helt ny by, gjør opplæringer og bruk av maskiner like, og gir McDonald's et rykte som er likt over hele kloden (Loukakou & Membe, 2013).

Bruk av standardisering i en innovativ kultur:

	Positive Effects on Innovation	Negative Effects on Innovation
Compatibility / Interoperability	<ul style="list-style-type: none"> • Network externalities • Avoiding lock-in old technologies • Increasing variety of system products • Efficiency in supply chains 	<ul style="list-style-type: none"> • Monopoly power • Lock in in old technologies in case of strong network externalities
Minimum Quality/ Safety	<ul style="list-style-type: none"> • Avoiding adverse selection • Creating trust • Reducing transaction costs 	<ul style="list-style-type: none"> • Raising rival's costs
Variety Reduction	<ul style="list-style-type: none"> • Economies of scale • Critical mass in emerging technologies and industries 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducing choice • Market concentration • Premature selection of technologies
Information	<ul style="list-style-type: none"> • Providing codified knowledge 	

Illustrasjon 7 - *Types of Standards and their Effects on Innovation* (Blind, 2013).

Ved hjelp av illustrasjon 7 kan man se Blinds forskning om ulike typer standarder og deres effekt på innovasjon. Vi ser at standardisering kan hemme innovasjon, og at innovasjon kan hemme standardisering. Dermed vil det være avgjørende for en bedrift å kartlegge hvilken type konkurransefordel de ønsker å skape, for å kunne best mulig gagne prosessen ved riktig standardisering.

I denne delen har vi presentert andre innovasjonstilnæringer som Blue Ocean, innovasjon som standardisering og standardisering av innovasjonsprosessen. Videre har vi beskrevet Strategi E og O fordi det er endringsstrategier vi ser i virksomheter som driver med innovasjon som standardisering. Teorien herfra blir benyttet i flere deler av drøftingen.

3.0 Metode

I dette kapittelet skal vi redegjøre for de metodiske beslutningene gruppen har tatt. Vi vil presentere kort om historisk metode, før vi tar for oss valgt forskningsdesign og metode samt hvordan vi har gått frem i datainnsamlingsprosessen.

Oppgaven tar i sikte å forklare Amazon sin vekst fra et historisk perspektiv. Det er derfor hensiktsmessig å forklare hva historisk metode er, hvilke kilder som benyttes og hvilken fremgangsmåte som anbefales.

3.1 Historisk metode

Historisk metode beskrives som en forskningsstrategi som er velegnet når man skal foreta undersøkelser av historiske elementer. Hensikten er ofte å forklare den historiske konteksten ved å systematisk fange opp komplekse nyanser, hendelser og meninger. På denne måten forstår man hvordan fortiden har formet dagens tilstand av et gitt fenomen (Lune & Berg, s. 158-159).

3.1.1 Kildene for historisk metode

Ved historisk metode blir primær- og sekundærkilder, samt tertiærkilder trukket frem som relevante kilder. Tertiærkilder kan bestå av både primær- og sekundærdata som er samlet i for eksempel ulike leksikon, oppslag, forskningsartikler og bibliografier (Lune & Berg, s. 161).

3.1.2 Fremgangsmåte ved historisk metode

Lune & Berg (s. 161) lister opp følgende fremgangsmåte ved historisk forskningsmetode;

1. Identifiser et tema eller et forskningsspørsmål.
2. Utfør en gjennomgang av hva annen tidligere forskning på området
3. Avgrens forskningsspørsmålet ytterligere
4. Identifiser potensielle primær- og sekundærkilder
5. Vurder relabiliteten og validiteten av kildene
6. Tolke og kode informasjonen i sammenheng med forskningsspørsmålet
7. Analyser datamaterialet og gjør rede for funnene

Vi har valgt følge denne fremgangsmåten, og delt den inn i tre faser; Eksplorativ, deskriptiv og kausal fase. Dette vil forklares nærmere i 3.2 og 3.3

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskrives som en overordnet plan for hvordan analyseprosessen skal legges opp for å effektivt kunne adressere valgt problemstilling (Gripsrud, Olsson, & Silkoset. 2017, s. 46).

Designvalg avhenger av faktorer som relevant teori, bakgrunnskunnskaper på et område og ambisjonsnivå tilknyttet analysen. Det er tre ulike hovedtyper forskningsdesign som bør velges med hensyn på disse faktorene; eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Eksplorativt design benyttes ofte i prosjekter innenfor områder som er lite studert tidligere og der bakgrunnskunnskaper er begrenset, og har som formål å skape en generell innsikt på et område. Deskriptivt design brukes for å svare på spørsmål som hvem, hva, når og hvor tilknyttet en problemstilling, og krever derfor litt mer tilgjengelig informasjon og grunnkunnskaper på området. Kausalt design benyttes i prosjekter der man skal studere årsakssammenhenger, og krever derfor gode grunnkunnskaper og godt kjennskap til sammenhenger (USC Libraries, 2021).

Oppgaven gruppen tar for seg har som formål å beskrive sentrale faktorer som inngår i Amazons vekst fra oppstarten på 90-tallet til i dag. Forskingen gjøres i så måte med en historisk innfallsvinkel. Et eksplorativt forskningsdesign ble benyttet innledningsvis for å skape et generelt overblikk over Amazons historie og vekst, for å videre kunne knytte dette opp mot forskningsspørsmål og finne relevant teori. Vi har valgt å beskrive dette som en eksplorativ fase, og eksplorativt forskningsdesign er derfor relevant for prosjektet vårt.

Gruppen har bakgrunnskunnskaper fra tidligere arbeid med Amazon i andre prosjekter. Slik bidrar noen av gruppens medlemmer med erfaringsbasert kunnskap. Store deler av oppgaven er av en natur der gruppen vil beskrive veksten og presentere faktorer som har spilt inn opp gjennom historien. Deskriptivt forskningsdesign vil derfor etter våre vurderinger være sentralt gjennom store deler av prosjektet.

Gruppen vil så forklare sammenhengene mellom enkelte av disse faktorene og vurdere deres rolle i veksten, altså gå nærmere inn på hvorfor Amazon har opplevd den veksten de har hatt. Vi vil derfor også bruke et kausalt design gjennom drøftingsdelen av oppgaven.

3.2.1 Valg av metode

Valget av metode skal beskrive fremgangsmåten og naturen av data gruppen innhenter i forskningsprosessen. Metodene grupperes i to hoveddeler ut fra metodologien og kjennetegn ved dataene. En kvantitativ metode vil innebære innsamling av data som kan uttrykkes i tall og tallmengder. Denne metoden studerer mange enheter og få variabler, og innsamlingen vil ofte foregå gjennom spørreundersøkelser med mange deltakende. Ved kvalitativ metode samles det inn data som ikke kan uttrykkes i tall eller tallmengder, og går mer ut på å tolke og forstå menneskers opplevelse av et fenomen. Ved kvalitativ metode studeres få enheter, med mange variabler. Datainnsamlingsmetoder ved kvalitativ metode kan foregå gjennom dybdeintervjuer med kvalifiserte personer (Grønmo, s. 22-24, 2016).

I utgangspunktet planla vi å bruke metodetriangulering ved å intervju ansatte fra Amazon, som deretter skulle analyseres med funnene fra andre skriftlige kilder. Gruppen innså fort at gjennomførelse av intervju med ansatte i Amazon ville bli et umulig prosjekt da deres portvakter var strenge, og organisasjonen i stor grad var lukket og lite deltakelsesvillig. Det kritiske søkelyset vi har på selskapet vil med liten sannsynlighet komme frem i et eventuelt intervju, da Amazon ikke vil svare på noe som kan sette de i et dårlig lys. Dette tvang gruppen til å vurdere andre mulige utvalg. Videre vurderte gruppen å intervju andre respondenter i næringslivet med kompetanse innenfor ledelse og innovasjon. Kandidatene som ble kontaktet hadde høy kompetanse innenfor sitt felt, og kunne derfor ha bidratt med faglig innsikt. Gruppen stilte seg usikre til informantenes relevans for problemstillingen og om de er valide nok til bruk i forskning når det hentes fra informanter utenfor selskapet vi studerer. Oppgaven og problemstillingens primærfokus er rettet mot Amazon. Gruppen vurderte at skriftlige kilder som metode var mest hensiktsmessig for å belyse vår problemstilling. Det finnes store mengder informasjon gjennom skriftlige kilder, og hvis brukt riktig, danner de et godt grunnlag for vår forskning. På bakgrunn av redegjørelsen over har vi konkludert med at skriftlige kilder passer best for vår oppgave.

Da vi er en usedvanlig stor gruppe, har vi valgt å gå over den veiledende ordgrensen på 40-60 sider. Dette har gitt oss en unik mulighet til å gå i dybden på Amazon, og har latt oss se på flere deler av virksomheten. Samtidig gjør dette at hver enkelt i gruppen kan bidra i større grad.

3.3 Utforskning og datainnsamling og kvalitativ innholdsanalyse

Gruppen bruker skriftlige kilder i den eksplorative fasen og i innsamlingen av datamateriale. Grunnet selskapets størrelse og dekning i media, er tilgangen på nødvendig data som for eksempel nøkkeltall og organisatoriske trekk stor.

I den eksplorative fasen benyttet vi oss av søkemotorene Google og Atekst for å finne frem til et bredt spekter av nyhetssaker, både norske og internasjonale, slik at det var mulig å danne et helhetlig bilde av selskapet og relevante omgivelser. Vi har også sett dokumentarer fra NRK, og sett videoer fra andre troverdige kanaler som har vært tilgjengelig via Youtube. Dette ga oss et grunnlag for å identifisere mulige temaer og forskningsspørsmål.

I den deskriptive fasen ble uavhengige nyhetskilder benyttet gjennom Google, men også Google News, som avgrensar søkene til nyhetsmedier. Dette har vi i hovedsak benyttet for å finne frem til internasjonale tidsskrifter. Gjennom nyhetskildene fikk vi større innsikt i de spesifikke temaene med hensyn til våre forskningsspørsmål. Mer detaljerte og kritiske vurderinger av de ulike kildenes datamateriale. For å finne forskningsartikler og annen teori benyttet vi oss i hovedsak av Google Scholar, en søkemotor som avgrensar søkene til å gjelde akademisk faglitteratur. Dette datamaterialet utgjør store deler av vårt teoretiske rammeverk.

I den kausale fasen blir teori, tidligere forskning, og nyhetssaker anvendt for å drøfte ulike perspektiver, meninger og mulige sammenhenger for å besvare våre forskningsspørsmål.

I den følgende tabellen er søkelogg for all akademisk litteratur funnet i Google Scholar. Med denne loggen kan fremtidige forskere finne frem til akkurat det samme datamaterialet som vi gjorde.

Søkelogg for vitenskapsartikler funnet i Google Scholar						
Søkeord	Filter	Hensikt med søket	Antall treff	Antall treff vi har brukt	Lesedato	Link
Customer needs AND «value proposition” AND “empirical study”	Etter 2017	Å finne hva kunder oppfatter som opplevd verdi	7 850 treff	1 treff	03.03.21	Link

«Standards on innovation» AND patents AND standardization	Etter 2017	Lære om hvordan standardisering kan fremme innovasjon	113 treff	1 treff	06.04.21	Link
“Organizational structure” AND “innovation adoption”	ingen	Finne sammenhengen mellom innovasjon organisasjonsstruktur	7 800 treff	1 treff	17.02.21	Link
“Organizational culture” AND innovation AND “Schein’s Model”	ingen	Finne sammenhengen mellom innovasjon organisasjonskultur	757 treff	1 treff	18.02.21	Link
“Qualitative research methods” AND “Social Sciences”	Etter 2017	Fremgangsmåte ved historisk metode	19 200 treff	1 treff	20.03.21	Link
“Importance of new technologies” AND “business development”	Etter 2017	Finne sammenheng mellom teknologi og innovasjon	189 treff	1 treff	25.02.21	Link
“Industry 4.0” AND “Technology challenges”	Etter 2017	Hensikten med Industri 4.0, og hvorfor det er viktig	554 treff	1 treff	10.03.21	Link
“Disruptive technology” AND “disruptive innovation”	Etter 2017	Beskrive nytteverdien med disruptive innovasjon, og sammenhengen med teknologi	3 090 treff	1 treff	16.03.21	Link
“industry 4.0” AND “applications of artificial intelligence”	Etter 2017	AI sin rolle i industri 4.0	1 790 treff	1 treff	09.03.21	Link
Amazon AND company AND jobs AND warehouses	ingen	Finne ut om arbeidsvilkår i distribusjonssentrene til Amazon	14 300 treff	1 treff	19.02.21	Link
Amazon AND workplace AND “Ideas in meetings”	ingen	Finne rutiner i Amazons arbeidskultur	46 treff	1 treff	19.02.21	Link

Utover dette er Google og Google News mye brukte søkemotorer i de ulike delene. På grunn av mengden sekundærkilder som er brukt, ble søkene følgelig mange og vanskelig å sortere med søkeord, ulike filtreringer, dato og antall treff. Det var likevel begreper som var gjennomgående i de ulike søkene. Søkeordene i hver del kombinerte vi med Amazon for å få begrepene rettet mot virksomheten.

I innledningsdelen brukte vi søkeord som *omdømme, omtale, vekst, kontroverser, børsverdi, utfordringer* og *omsetning*. Søkeordene i teknologidelen varierte fra faglige uttrykk som *artificial intelligence* og *big data*, til søkeord mer rettet mot Amazon, som *distribution center, automatization, Amazon Web Services, Amazon Prime, acquisitions* og *innovations*. Gjennomgående søkeord i organisasjonsdelen var blant annet *values, leadership principles, innovative culture, structure, organizational chart, leaders*, og *two-pizza rule*. I delen om relasjoner til ansatte brukte vi søkeord som *employees, hr mission, leadership principles, sustainabillity, human rights, performance management, automatization, anti union* og *minimum wage*. I delen med innovasjon som standardisering brukte vi ord som *innovation, standardization, "innovation by standardization", patents*,

Ved hjelp av disse søkeordene kom vi frem til store mengder datamateriale som brukes i oppgaven. Likevel er det mange mindre viktige søkeord som vi ikke har brukt i like stor grad. Disse valgte vi derfor ikke å dokumentere, og er følgelig ikke listet opp her.

3.4 Validitet og reliabilitet

Kvalitet er en paraplybetegnelse for faktorene som ligger bak en kildes godhet. I denne sammenhengen stilles det to krav som datamaterialet må vurderes etter. For det første må dataens reliabilitet vurderes, som i den samfunnsvitenskapelige litteraturen omhandler hvor pålitelig informasjonen er. For det andre må dataens validitet vurderes, som betyr at vi må se på dataenes relevans til vår problemstilling (Grønmo, s. 240-241).

I kvalitative studier er det en rekke punkter det er viktig å vurdere med tanke på reliabilitet. Det brukes stabilitet og ekvivalens for å vurdere reliabiliteten, altså om det er samsvar på ulike tidspunkt og ved ulike datainnsamlinger. I tillegg brukes intern konsistens som handler om grad av samsvar mellom deler internt i datainnsamlingen, og ekstern konsistens som omfatter hvorvidt datamaterialet passer sammen med den større konteksten i studiet (Grønmo, s. 251).

Vurdering av validitet omfatter som regel kompetanse-, kommunikativ-, og pragmatisk validitet. Ved kompetansevaliditet ser man på forskerens kompetanse i sammenheng med typen av datainnsamling. I kommunikativ validitet studeres og diskuteres det hvorvidt datamaterialet er treffende med problemstillingen. Til slutt har man pragmatisk validitet som vurderer om resultatene i studien danner grunnlag for handlinger eller bestemmelser (Grønmo, s. 256-257).

Overordnet bør reliabilitet og validitet vurderes løpende under planlegging og gjennomføring av datainnsamling i kvalitative studier (Grønmo, s. 259).

Datamaterialet vi har samlet inn har til hensikt å belyse problemstillingene våre. Det er likevel viktig å presisere at problemstillingene er omfattende og komplekse, og datamaterialet vårt har sine begrensninger. Tidligere i kapittelet ble det nevnt at oppgavens datamateriale ble hentet fra skriftlige kilder. Dette var blant annet av hensyn til reliabilitet og validitet, da særlig kommunikativ validitet, fordi respondentene ikke jobber hos Amazon. For å øke oppgavens reliabilitet har vi gjennom arbeidet med datainnsamlingen systematisk samlet og strukturert søkene fra den akademiske faglitteraturen i søkelogg (tabell 1) slik at materialets stabilitet og ekvivalens kan vurderes. På andre sekundærkilder har vi listet opp de mest brukte søkeordene tilknyttet aktuelle temaer slik at lignende nyhetsartikler og tidsskrifter kan hentes frem igjen, og etterprøvbareheten kan testes.

Skriftlige kilder kan både være av svært høy og lav kvalitet. Derfor har gruppen satt strenge krav til dokumentanalyse, slik at vi sikrer at oppgavens aktuelle skriftlige kilder har høy reliabilitet og validitet. I tillegg er skriftlige kilder kumulative, det vil si at de er sikre og har vært utprøvd over lang tid.

3.5 Kildekritikk og vårt ansvar

Ved at vi benytter oss av skriftlige kilder er det viktig at vi er kritiske til utvalget vårt av kilder. Når det gjelder sekundærdata er det data som allerede eksisterer og har blitt skrevet av andre, til andre formål. Det er derfor viktig at vi her stiller oss kritisk til hvem som er kilden, og hvor troverdig informasjonen er. Samt må vi vurdere kriterier som troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet i valget av en kilde (Orgeret, 2018). En feilkilde vi kan ha i innhenting av sekundærdata kan være at vi ikke har vært kildekritiske nok, og at kildene er upålitelige. Andre feilkilder kan være at vi har brukt informasjon fra tekster og lignende som

egentlig er irrelevant for vår forskning, eller at vi har forvridd informasjonen som står i kildene. Det kan skje ved at vi tar til oss data som vi tror kan svare på vårt spørsmål, men som er brukt til et annet formål og ikke er nyttig for oss.

For å forebygge nevnte feilkilder har gruppen brukt kilder som er fagfellevurdert, blant annet forskningsartikler fra Google Scholar. Der det ikke har vært mulig å bruke fagfellevurderte kilder har vi forsøkt å kvalitetssikre informasjonen, ved å se om andre sekundærkilder gir samme informasjon. På denne måten kan vi få økt troverdighet til kilden om informasjonen samstemmer med andre artikler.

Vårt etiske og juridiske ansvar tilknyttet innsamling og behandling av sekundærdata har handlet om å kreditere, sitere og presentere data på en riktig måte.

4.0 Analyse

Vi spurte innledningsvis om hva som kan være mulige årsaker til Amazons vekst. Videre begrenset vi oss til å se på nevnte underspørsmål som kan forklare veksten;

1. *“Kan teknologivalget forklare Amazon sin vekst?”*
2. *“Kan valg av organisasjon og ledelse forklare Amazon sin vekst?”*
3. *“Kan relasjonen til de ansatte forklare Amazon sin vekst?”*

Gjennom prosjektfasen har gruppen undersøkt og samlet inn ulike data som skal belyse vår problemstilling og de tilhørende underspørsmålene.

I dette kapitlet skal vi presentere funn som kan bidra til å gi oss innsikt og forklaringer, og som videre kan bidra til å svare på underspørsmålene vi har stilt. Innovasjon vil på hvert av underspørsmålene være en sentral faktor for å forklare Amazons vekst.

Funnene innenfor de ulike temaene vi analyserer i dette kapitlet vil ha en tilhørende drøftingsdel, der vi vil anvende redegjort teori opp mot funnene for å svare på underspørsmålene som videre vil gjøre det mulig å svare på problemstillingen vår.

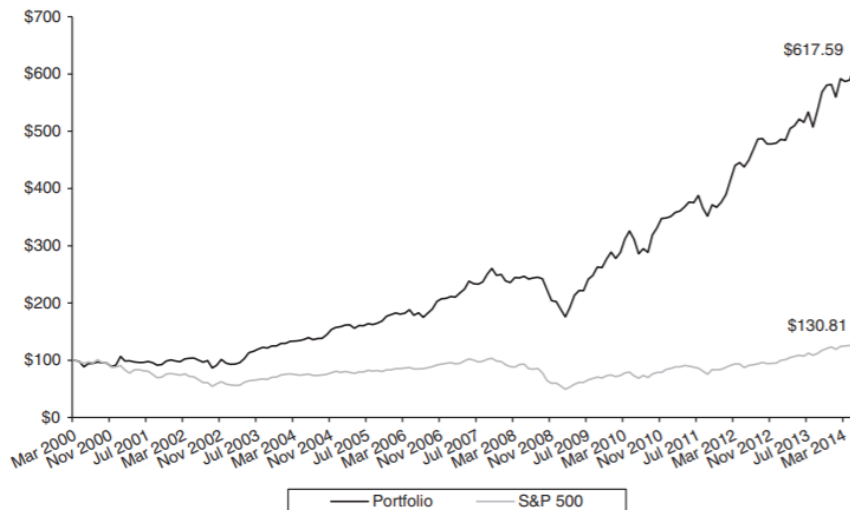
I arbeidet med å svare på underproblemstillingene mener gruppen det er hensiktsmessig å visualisere den historiske utviklingen i en tidslinje (illustrasjon 8). Dette fordi det gjøre det lettere å forstå hendelsene i sammenheng med hverandre og virksomhetens utvikling.

I tidslinjen ser man de viktigste hendelsene i Amazons levetid, justert for selskapets børsverdi i bakgrunnen. Tidslinjen tar for seg sentrale faktorer som har vært med på å påvirke Amazon sin vekst.

Dog er det viktig å være obs på at en nyvinnings latente verdi ofte ikke realiseres i samme periode som etableringen/oppfinnelsen. Dette kan være særlig relevant med tanke på innovasjoner fordi det kan ta mange år før verdien realiseres, og for det andre kan være vanskelig å knytte til konkrete økonomiske parametere (Aasen & Amundsen, 2017, s. 193-194). Et eksempel på dette er Amazon Prime, som i dag står for store deler av inntektene til Amazon, men som under etableringen verken påvirket børspris eller inntjeningen i stor grad. Derfor har vi valgt å markere de hendelsene vi mener er selskapets mest sentrale med en gul stjerne, for å gi en bedre oversikt over relevante vekstfaktorer.

Illustrasjonen gir et tydelig bilde på utviklingen selskapet har hatt, milepæler, innovasjoner, lanseringer og andre viktige hendelser. Vi kan se at utviklingen i børspris er relativt flat fra oppstarten i 1997 til omtrent 2015. Tidslinjen vil bidra som et støtteverktøy videre i oppgaven, som man kan henvende seg til for sammenligning mens man leser. Det går for eksempel an å sjekke en hendelse opp mot børsverdien for å se hvilken effekt det hadde på kort sikt, og hvilke hendelser som den typiske investor mente var viktig for bedriften eller ikke. Til tross for dette har bedrifter med stort kundefokus sett en sterk vekst i aksjepris fra 2000 til 2014, i motsetning til Amazon.

Amazons visjon lyder som nevnt "*We aim to be the most customer centric company*". De har alltid hatt kunden i midten av sin virksomhet, og tatt sine beslutninger med tanke på hva som er best for dem. I årene 2000 til 2014 har dette vært en tilsynelatende god bedriftsstrategi, som kan sees på grafen av aksjeprisene under. Den grå linjen representerer S&P500, som vi kan se har hatt en økning på 31 prosent. S&P 500 er en aksjeindeks over 500 store bedrifter i USA (Kenton, 2021). Den svarte grafen er de aksjene i S&P 500 som er i det øverste kvartil av kundetilfredsstillelse, og de har vokst med 518 prosent. Med andre ord har kundetilfredsstillelse hatt stor innvirkning på aksjepriser under Amazons livstid. Dette, sammen med Amazons ledelsesprinsipper, vil vi gå nærmere inn på senere i kapittelet.



Illustrasjon 9 - *Cumulative Returns on \$100 Invested in Customer Satisfaction: Portfolio Versus the S&P 500 (April 2000 through June 2014), (Fornell m.fl., 2016).*

4.1 Teknologi: Funn

Vi spurte innledningsvis om faktorene som kan forklare Amazons vekst og fremgang, og definerte i denne prosessen følgende underspørsmål:

“Kan teknologivalget forklare Amazon sin vekst?”

Vi vil i denne delen presentere funn som kan bidra til å forklare hvordan Amazons teknologibruk har spilt en viktig rolle for deres vekst og fremgang. Amazons nylanseringer og innovasjoner har en naturlig sammenheng med deres teknologi og vekst, så flere av funnene vil derfor være knyttet lanseringer og innovasjoner.

4.1.1 Drift

Distribusjon

Det er hevdet at en hovedgrunn til Amazons gode og hurtige leveringsservice ligger i det velutviklede distribusjonsnettverket deres (Knowlegde.Wharton, 2018). Vi skal her presentere funn knyttet distribusjonssentrene deres og driften av disse.

I 1997 startet Amazon opp driften av sitt første distribusjonsnettverk, med to distribusjonssentre i Seattle og Delaware. Distribusjonssenteret i Seattle rommet en størrelse

på snau 9 000 m², noe som er lite sammenlignet med distribusjonssentrene som er bygget i senere tid. I Delaware ble et langt større og mer ambisiøst distribusjonssenter bygget, målt til litt i underkant 20 000m² (Depillips & Sherman, 2021). Siden den gang har de ekspandert i jevnt tempo, og i dag er distribusjonssentrene deres å finne over hele USA i tillegg til andre land fordelt over hele verden (Selleressentials, u.å).

Det kom i 2019 frem i en sak fra The Verge at Amazon brukte flere milliarder USD på shipping, med et mål om levere enda flere pakker enda hurtigere enn før. Målet med enda hurtigere shipping ble nevnt å være å utkonkurrere fysiske butikker i enda større grad med nedjustering til endagsleveranser for Prime-medlemmer. Lanseringer som Prime og two-day shipping kommer vi tilbake til senere i analysen (Statt, 2019).

Automatisering

I 2012 kjøpte Amazon opp Kiva Systems, en virksomhet som designet mobile oppfyllelssystemer ved hjelp av små oransje roboter som jobber sammen i et system. Kiva Systems er i dag et underselskap i Amazon og går under navnet Amazon Robotics. Satsingen ble beskrevet som en “no-brainer”, tatt ekspansjonen av distribusjonsnettverket i betraktning. Videre ble det hevdet at satsingen hadde en sammenheng med Amazons velkjente fokus på effektivitet (Woodward, 2012).

Som andre nysatsinger vokste robotsatsingen også i høy hastighet. Mot slutten av 2016 ble det rapportert at Amazon hadde tatt i bruk 45 000 roboter fordelt på omtrentlig 20 distribusjonssentre, og i 2019 ble det rapportert om at det da hadde blitt tatt i bruk over 200 000 roboter (Gonzalez, 2016; Heater, 2019).

I en artikkel fra 2020 ble det skrevet om et besøk på Amazons distribusjonssenter i North Haven, Connecticut. Det ble i artikkelen beskrevet at Amazon leverer ut 1 million ordre daglig fra dette distribusjonssenteret under maksimal kapasitet. Det ble nevnt som imponerende hvordan systemet fungerer, inkludert kilometervis med transportbånd, tusenvis av autonome roboter og automatiske merkesystemer etter pakking. Noe som derimot ble trukket frem som mer imponerende, var alt man ikke så, altså logikken som programvarene og algoritmene dannet gjennom 26 år med utvikling og erfaring, som styrte hvordan selve systemet fungerte (Trebilcock, 2020).

I 2019 kom denne logikken mer tydelig frem i en artikkel av the Engineer. Her ble det skrevet at robotikken var med på å understreke en fundamental endring i lagerdriften hos Amazon, etter et besøk på et distribusjonssenter i Baltimore (Kenward, 2019). Det ble beskrevet at robotene kjørte rundt på 2 meter høye hyller med tilfeldig stablede varer rundt på distribusjonssenteret. Denne tilnærmingen kaller Amazon “random stow”, hvor de tilfeldig stablede produktene organiseres av IT-systemer med unike data på hvert produkt, som gjør at vareplukkerne bruker mindre tid på å finne det de trenger enn om varene var organisert i dedikerte hyller for ulike varetyper.

Prosessen beskrives med at vareplukkerne venter på stasjoner der de velger varer fra en skjerm, som så fraktes videre til pakkestasjonene. Robotene vet nøyaktig hvor de er takket være bar-koder på gulvet, og de kommuniserer med et sentralsystem over wifi-nettverk. Det ble videre skrevet at Amazons Cloud Computing- system utviklet algoritmer for å predikere hvilke hyller varene som kom inn på lageret ville ende opp på (Kenward, 2019).

I en annen artikkel ble det skrevet at Amazon bruker Big Data på distribusjonssentrene, både for å måle produktivitet på arbeidere, og for lagerstyringen ved å kontrollere hvilke varer som trenger påfylling. I salgsavdelingen brukes også Big Data for å kontrollere hvilke produkter som er mest populære, samt predikere hva som blir solgt i fremtiden (Danziger, 2019).

4.1.2 Produkter og tjenester

Vi skal nå ta for oss noen teknologisk relevante produkter og tjenester som Amazon leverer, og presentere funn knyttet disse som kan bidra til å forklare teknologiens rolle for Amazons vekst.

IMDb

I 1998 foretok Amazon et oppkjøp av Internet Movie Database, ofte forkortet til IMDb (Secinfo, u.å). IMDb er en nettverksdatabase som i dag inneholder data og statistikk om filmer, serier, spill og skuespillere. Amazon kjøpte opp IMDb for å reklamere for filmer og DVD-er som de solgte på nettsiden (Lavery, 2017). Teknologisk sett var dette derfor sett på som en viktig anskaffelse i Amazons arbeid om å ekspandere til videomarkedet.

1-Click patent

I 1999 skaffet Amazon seg patent i USA på ideen om internettransaksjoner utført gjennom ett museklikk. Ved hjelp av lagret kundeinformasjon, fjernet dette behovet for å legge inn

identifikasjon og betalingsinformasjon ved hver netthandel (Arsenault, u.å). Dette resulterte i en svært forenklet betalingsprosess som hindret “shopping cart abandonment”, som betyr at kunder legger varer i handlekurven, men trekker seg fra handelen på grunn av den psykologiske belastningen det er å legge inn kort- og personinformasjon. Det har blitt skrevet at dette var et viktig steg for den videre veksten da kjøpskvantum per kunde økte betydelig i USA (Arsenault, u.å; Briggs & Aron, 2017). Det har også blitt skrevet at 1-Click Patent skaffet Amazon et kundedatabasenettverk med kjøpshistorikker og preferanser som ingen andre kunne matche (Knowledge.Wharton, 2017).

I Europa klarte de aldri å få gjennom patenten. Grunnen til dette, og en del av kritikken som oppsto med innovasjonen, var at patenten beskyttet en businessidé fremfor generell innovasjon, og at det var et hinder for utviklingen i USA da andre virksomheter måtte anskaffe lisenser fra Amazon for å kunne ta i bruk teknologien (Arsenault, u.å). I 2017 gikk patenten ut i USA (Knowledge.Wharton, 2017). I en artikkel kom det frem en anslått verdi på patenten på 2,5 milliarder USD, ved hjelp av en antagelse om at teknologien økte Amazons salg med fem prosent (Arsenault, u.å).

Amazon Marketplace

I 2000 ble Amazon Marketplace lansert (Depillis & Sherman, 2021). Amazon Marketplace muliggjorde salg fra tredjeparter av eksempelvis brukte varer, småjobber og varer av samleverdi. Disse varene kunne være bøker, musikk, video og diverse elektronikk som da ble vist og solgt på samme side som Amazon solgte nye produkter av samme kategorier (Aboutamazon, 2001).

I Mars 2001 annonserte Amazon på sine hjemmesider at månedlig salg av handelsvarer gjennom Marketplace hadde mer enn tredoblet seg i løpet av de fire første månedene etter oppstarten. Det kom her frem at over en kvart million unike selgere hadde gjort minst ett salg fra Marketplace (Aboutamazon, 2001).

Marketplace har vokst stadig siden den gang. I 2019 sto det Amerikanske markedet for 38 prosent av det globale salgstallet på marketplace, med 1,1 millioner individuelle selgere. Storbritannia og Tyskland var de neste på listen, med totalt drøyt 500 000 selgere (Sabanoglu, 2020). Det har kommet frem i tall fra Statista at hele 55 prosent av betalte enheter ble solgt via

tredjepartselgere. Amazon genererte 80 milliarder USD fra tredjepartsalg i 2020 (Sabanoglu, 2021).

Marketplace har i dag en egen avdeling som heter AWS Marketplace, som er spesielt vinklet mot kjøp og salg av software mellom tredjeparter. AWS står for Amazon Web Services, som vi vil komme inn på i neste del (Amazon, u.å.-a).

Amazon Web Services

16. juli 2002 lanserte Amazon på sine hjemmesider første utgaven av *Amazon Web Services*, forkortet AWS. Denne plattformen skulle bidra til å utvikle innovative webløsninger, og ble rettet spesifikt mot utviklere og eiere av websider. Utviklere kunne gjennom AWS bygge applikasjoner og verktøy som ville la kunden ta i bruk unike funksjoner fra Amazon.com i deres nettsider, uten kostnader (Aboutamazon, 2002).

Tim O'Reilly, administrerende direktør i O'Reilly & Associates, og bruker av AWS, sa følgende:

"Amazon.com's Web Services harnesses the vast array of product information already available on its web site and turns it into a resource for developers as well as users. This is a significant leap forward in the next-generation programmable internet." (Aboutamazon, 2002). AWS ble altså definert som en viktig innovasjon og et stort steg innenfor internettjenester og internettutvikling.

Amazon S3 og EC2

14 mars 2006 kunngjorde så Amazon den nye tjenesten *Amazon S3* eller *Amazon Simple Storage Service*. Amazon S3 er Amazons skylagringssystem som tilbyr hurtig datalagringsinfrastruktur til lav pris (Aboutamazon, 2006). Det er skrevet at slik sofistikert og skalerbar infrastruktur for datalagring var utenfor den mindre utvikleres rekkevidde før Amazon kom på banen med S3 (Arrington, 2006).

Senere samme år annonserte Amazon EC2, kort for Elastic Compute Cloud. Denne tjenesten er Amazons databehandlingssystem som sikrer kundene prosesseringskraften til skalerbar databehandling og utvikling av nettbaserte applikasjoner via Amazons Cloud Computing system (Amazon, 2006).

Amazon Web Services har vokst enormt siden oppstarten, og var i 2020 størst i verden innen Cloud Computing med en total inntektsandel på 31 prosent, med Microsoft Azure og Google Cloud som de største konkurrentene (Tung, 2021a). Amazon S3 hadde i mars 2021, etter 15 år i drift, lagret så mye som 100 billioner filer eller såkalte objekter i systemet sitt (Tung, 2021b). Amazon Web Services genererte i 2020 hele 45 milliarder USD i inntekter, og er en av tjenestene til Amazon som har vokst mest i nyere tid. Inntektene i 2013 lå på drøyt tre milliarder, som er under en tidel av tallet fra 2020 (Mlitz, 2021). Amazon Web Services er i dag en så stor del av Amazon at de har sin egne funksjonbaserte divisjon (Cuofano, u.å).

Amazon Prime

I 2005 ble *Amazon Prime* lansert, et medlemskapstilbud som siden har utviklet seg og blitt et av de største abonnementsprogrammene i verden (Hatch, 2020). Det ble skrevet 2. februar 2005 at nylanseringen tilbydde medlemmer såkalt *flat-fee-shipping*, som et alternativ til prisminstekravet for leveranse til lav pris (Kawamoto, 2005). Flat-fee-shipping innebærer at pakken levere på samme måte til samme pris uavhengig av vekt (Lopienski, 2019). Medlemmer i USA ble tilbudt fast todagers leveranse for opp til fire medlemmer av samme husstand, for en årlig pris på 79 USD, med mulighet for endags leveranse for en liten ekstra sum. Tidligere hadde Amazon levert et tilbud der man fikk gratis leveranse ved bestillinger på minst 25 USD til samme adresse. Amazon Prime ble lansert som en forenklet versjon av dette, som man dermed håpet på ville føre til flere lojale kunder som både bestilte i mindre og større kvantum (Kawamoto, 2005).

Amazon Prime har siden den gang utviklet seg jevnlig, og under følger noen viktige utvidelser av tjenesten.

I 2011 inkluderte Amazon tjenesten *Prime Video* i abonnementet. Tjenesten innebar gratis, reklamefri streaming av mer enn 5000 filmer og serier, og Amazon siktet på å ta opp konkurransen med større streamingselskaper som Netflix (Segall, 2011).

I 2014 det ble lansert flere nye utvidelser. *Prime Pantry* ga muligheten til å bestille dagligvarer og ha disse levert til en lav fastpris. Med *Amazon Music* lanserte Amazon en tjeneste med reklamefri streaming av over to millioner sanger (Gayles, 2014). *Amazon Photos* ga gratis sikker lagring av bilder (Hatch, 2020).

En viktig lansering i 2014 var *Amazon Now*. Amazon Now er en nedlastbar app for medlemmene som i visse områder tilbyr en- til totimers leveranse på enkelte varer for åtte USD (Businesswire, 2014; Hatch, 2020). Tjenesten startet opp i Manhattan i 2014, og ekspanderte til flere byer i 2015, først i Baltimore-distriktet (Campbell, Rector og Anderson, 2015). Siden den gang har de ekspandert ytterligere, også utenfor USA til europeiske byer i Storbritannia, Italia, Frankrike, Tyskland og Spania, samt i Asia til Japan og Singapore (Amazon, u.å.-b). Et alternativ til dette ble lansert i 2015. *Same Day Delivery* kom til 14 ulike byer i USA med t-banesystem, og gir leveranse samme dag til Prime-medlemmer i disse byene. Leveransen kommer også uten fraktkostnader så lenge ordrekostnaden overstiger 35 USD (Greene, 2015). I 2018 skrudde Amazon prisen på abonnementet opp til 119 USD årlig, som er dagens pris (Hatch, 2020).

Ifølge tall levert av Statista var det i 2019 200 millioner Amazon Prime medlemmer verden over, hvor 112 millioner av disse kom fra USA (Coppola, 2021).

Kindle

I 2007 lanserte Amazon en ny elektronisk bokleser, *Kindle*. Med trådløs internetteknologi kom Kindle med bruksområder som nedlastning av e-bøker samt abonnering på magasiner og blogger direkte fra Amazon sine hjemmesider. Et annet populært alternativ på denne tiden var Sony sin e-bokleser. Den måtte derimot kobles opp til en PC for nedlastning, mens Amazons Kindle forenklet prosessen ved å kunne gjøre det trådløst opp mot internett (Kirkpatrick, 2007).

I 2011 annonserte Amazon at salget av e-bøker gjennom Kindle hadde oversteget det totale fysiske boksalget, tre og et halvt år etter Kindle sin oppstart i 2007. Amazons CEO Jeff Bezos uttalte at han håpte at det skulle skje, men at det skjedde såpass raskt kom som en overraskelse (Griggs, 2011).

Ifølge Statista er det i dag over 90 millioner brukere av lesebrett i USA, og 19 prosent av befolkningen planlegger å kjøpe et nytt lesebrett i løpet av de neste to årene (Tankovska, 2020). I forbindelse med det amerikanske markedet gjorde Statista en undersøkelse i 2017, og på denne svarte hele 72 prosent av respondentene at de benyttet seg av Amazon Kindle. Dette gir en klar indikasjon på Amazons markedsledende posisjon (Kunst, 2017).

Audible

I 2008 fullførte Amazon oppkjøp av lydboktjenesten *Audible* for 300 millioner USD. Etter anskaffelsen av E-bokstjenesten Kindle året før, var dette et ytterligere grep for å skaffe markedsandeler i den digitale bok- og lydbransjen (Paul, 2008). Dette fungerte de første årene slik at man anskaffet lydfilene via audible.com og overførte disse til Kindle via USB. I 2011 forbedret de tjenesten slik at man kunne overføre lydfilene trådløst ved hjelp av WiFi (Kozlowski, 2011).

I dag tilbyr de en medlemskapsløsning der man for en liten sum i måneden får tilgang til kreditter som man kan bruke til å laste ned lydbøker via en app (Mayo, 2021). Audible er i dag tilgjengelig på en rekke ulike type enheter (Help.Audible, u.å).

Echo

Høsten 2014 annonserte Amazon smarthøytaleren *Amazon Echo*. Tjenesten er en internettilkoblet hardwareenhet som gir støtte til deres *Virtuelle Personlige Assistent*, forkortet VPA, Amazon Alexa. Med Echo kan du stille Alexa spørsmål, og få svar tilbake basert på spørsmålet du stiller. Slike personlige assistenter fantes allerede i form av Apples “Siri” og Googles “Google Now” (Welch, 2014).

Kritikere sa at Echo var en unødvendig nylansering som tilbyr samme funksjonalitet som allerede var implementert i smarttelefoner. Det ble derimot skrevet i *Computerworld* at dette ikke var tilfelle, da Amazon Echo var bygget for å kommunisere med mennesker som befant seg hvor som helst i samme rom, ikke bare de som holdt en smarttelefon foran seg. Det ble videre skrevet at tjenesten ved hjelp av lagret kortinformasjon og lagrede preferanser kan registrere og bestille varer kun ved hjelp av en så enkel setning som for eksempel “vi trenger dopapir!” (Elgan, 2014).

4.2 Kan teknologivalget forklare Amazon sin vekst?

Vi har tidligere i oppgaven gjort rede for teorier vi anser som viktige for teknologibruken i netthandelsselskaper, og videre presentert aktuelle saker knyttet Amazons drift og lanseringer som har tatt utgangspunkt i de nevnte teoretiske begrepene.

I denne delen skal vi anvende presenterte teoretiske emner innenfor teknologi og innovasjon, og knytte disse opp mot innsamlet datamateriale. Dette danner grunnlaget for drøfting og diskusjon rundt hvilken betydning teknologivalget har hatt for Amazons vekst. Funnenes rolle

i teknologivalget vil drøftes først, med fokus på Industri 4.0. Videre vil disruptiv innovasjon og disruptive trekk knyttes inn, før bidragene til veksten diskuteres.

4.2.1 Bruk av Industri 4.0

Automatiseringen av distribusjonssentrene viser Amazons implementasjon av Industri 4.0 og dens teknologier. Oppkjøpet av Kiva Systems har gitt nye muligheter for effektivisering av logistikken på distribusjonssentrene. Ved hjelp av effektiv robotikk forkortes gjennomløpstid av varer, som igjen bidrar til å skape ledende leveringsservice.

Det har også kommet frem hvor komplekst og omfattende logikken bak maskinene, robotene og transportbåndene er (Trebilcock, 2020). Distribusjonssentrene vil derfor spille en sentral rolle knyttet samtlige av Industri 4.0- teknologiene Artificial Intelligence, Cloud Computing og Big Data, mens flere av innovasjonene spiller en viktig rolle innenfor en eller flere av kategoriene.

Bruk av AI

Som det ble skrevet i The Engineer vet robotene nøyaktig hvor de er takket være bar-koder på gulvet, og kommuniserer med sentralsystemet over Wifi-nettverk (Kenward, 2019). AI hos robotene er nødvendig for å kunne utføre slike operasjoner. I dette tilfellet vil definisjonen av maskinlæring som en analytisk form for å analysere data og forstå mønstre, fremgå som mest relevant (Sas, u.å).

Echo ga som tidligere nevnt maskinvarestøtte til den Virtuelle Personlige Assistenten deres Alexa. Som Elgan skrev tilførte Echo en ny og forbedret dimensjon til VPA-tjenester, da Echo er utviklet for å kunne benyttes fra hvor som helst i et rom, og benyttes til alt fra enkle spørsmål om vær eller hvilken dag det er, til å spille av musikk fra Amazon Music eller bestille varer uten å måtte gjøre ett tastetrykk (Elgan, 2014).

For å utvikle og ta i bruk VPA-funksjonalitet som Alexa har, trengs det AI-teknologi for å tilskaffe Alexa tanke- og handlingssettet for å kommunisere med mennesket. Alexa har en velutviklet AI som kan forstå naturlig språk og tolke sammenhenger i ustrukturert taleinformasjon. Alexa sin funksjon stemmer dermed overens med den delen av AI som tar for seg kognitiv databehandling.

Bruk av Big Data

Som det kom frem i artikkelen om Big Data, så brukes data på distribusjonssentrene til å kontrollere produktivitet hos arbeiderne, og til lagerstyringen (Danziger, 2019). Dette bekrefter Big Data sin sentrale rolle i logistikkvirksomheten hos Amazon.

I tillegg kom det frem i nevnte artikkel at de også benytter Big Data på nettplattformen for å predikere hva som blir solgt, og styre priser på tjenester basert på faktorer som antall klikk (Danziger, 2019). Disse funnene kobler Big Data direkte opp mot Industri 4.0 sin hensikt om å bidra til økt operasjonell effektivitet.

Big Data har også spilt en rolle i flere av deres innovasjoner. Marketplace og Prime gir tilgang til mye digital informasjon og generer Big Data ved kjøpsprosesser. For å benytte seg av nettplattformene trenger man en brukerkonto, og dermed får Amazon tilgang til kjøpshistorikk og kjennetegn blant kunder, som gir muligheten til å strukturere annen interessant informasjon som eksempelvis unike preferanser knyttet til geografi og ulike aldersgrupper. For Prime vil vi hevde at bruken av Big Data har spilt en viktig rolle for planlegging av nye medlemstjenester.

For at Alexa skal kunne kommunisere med mennesker gjennom AI, samt gjennomføre handlinger som å spille av musikk fra apper, sjekke vær og temperatur, og handle varer basert på preferanser, trengs det bruk av Big Data. Av de tre "v-ene" nevnt i teori fremstår særlig variety som relevant, da typer Big Data varierer til ustrukturert i kommunikasjon og strukturert ved innhenting av temperaturmålinger eller preferanser fra databaser (Thompson, u.å).

1-Click Patent bidro til å redefinere kjøpsprosessen for internettkunder, ved hjelp av lagret strukturert Big Data som kundeinformasjon.

Bruk av Cloud Computing

Det er god grunn for å hevde at Amazon Web Services er en av de teknologisk sett viktigste tjenestene Amazon leverer. AWS er selve grunnpilaren for Amazons implementasjon av Cloud Computing, og er til bruk både i deres egne systemer, i større bedrifter og hos enkeltkunder.

Betydningen av Amazon Web Services på siden av tjenesten som tilbys kundene, kan knyttes opp mot nettplattformen til Amazon og driften av denne. Et av Cloud Computings viktigste elementer er farten teknologien tilbyr, og konsekvensen av lang innlastingstid til nettsider er stor (Work, u.å). Som nevnt genererer tjenester som Prime og Marketplace enorme mengder Big Data, og det kreves enorm kapasitet for å håndtere dette uten at det går utover funksjonaliteten til plattformen deres, og dermed kundeopplevelsen. Kapasiteten Amazon Web

Services tilfører plattformen deres er derfor helt sentral for at systemene fungerer på et tilstrekkelig høyt nivå.

Gjennom Cloud Computing har også den lagrede kundeinformasjonen til bruk i tjenester som Prime, Marketplace og One-Click Patent blitt arrangert i et mer skalerbart system med bedre sikring mot eventuelle tap av informasjon enn tidligere.

I et av funnene våre kommer det også frem at Amazon bruker Cloud Computing til å predikere hvilke hyller varene som kom inn til sentrene skulle havne på (Kenward, 2019). Dette kobler Cloud Computing direkte til Industri 4.0 sitt hovedformål, nemlig å bidra til økt operasjonell effektivitet.

4.2.2 Gjennomføring av disruptive innovasjoner

Både gjennom driftslogistikk, og gjennom innovasjoner har Amazon påvirket bransjen med disruptive innovasjoner og andre innovasjoner som viser disruptive trekk.

Et distribusjonssenter styrt av roboter viser flere trekk som taler for disruptiv innovasjon. Robotene må testes og koordineres for effektiv drift, og det er grunn til å anta at det trengs mye vedlikehold, og at systemet særlig i startfasen ikke opererer etter maksimalt potensiale. Over tid som systemene effektiviseres vil robotene være med på definere en ny måte å utøve lagerdrift på, som videre flytter grensene for krav til logistisk effektivitet for de som ønsker å konkurrere med Amazon. Det kom frem i saken fra the Engineer at robotteknologien har utviklet seg, og at de som ble brukt på distribusjonssenteret i Baltimore var av fjerde generasjon, som opererer med mer utviklet intelligens og med bedret bæreevne enn tidligere generasjoner (Kenward, 2019).

1-Click patent resulterte i at man lyktes med å forhindre “shopping cart abandonment”, noe som vi vil hevde gir en disruptiv effekt på netthandelen, da brukervennligheten ved innovasjonen førte til at konkurrerende bedrifter enten måtte lide av Amazons fordeler eller betale for patenten og innføre teknologien selv.

Amazon Web Services innførte Cloud Computing til Amazons forretningsstrategi, og når S3 og EC2 kom, var disse som nevnt de første tjenestene som tilbudte skalerbar nettskylagring tilpasset alle mulige kunder (Arrington, 2006). Vi vil derfor hevde at AWS har en disruptiv funksjon, da dette både ga kunder ny verdi med en ny måte å organisere lagret data på, som over tid har ført kunder over fra tradisjonelle fillagringssystemer. Amazon har med AWS

bidratt til å endre verdiskapingsgrunnlaget for teknologiselskaper. Microsoft Azure og Google Cloud i etterkant har blitt innført for å tilføre konkurranse, noe som gjenspeiler verdigrunnlaget (Microsoft, 2009; Meier, 2017).

Amazon Prime er selve kjerneeksemplet på hvor variert og mangfoldig et kundemedlemskap kan være. I seg selv tilfører ikke abonnementstjenester med seg noe nytt, men Prime skapte en disruptivt element etter svært mange tilhørende innovasjoner, både i form av tjenester som Prime Video og Amazon Music, og fordelaktig service i form av tjenester som Same-day shipping. Prime kan derfor regnes som et av de mest komplette abonnementstjenestene verden over, med disruptive trekk da ingen av konkurrentene kan tilby i nærheten av samme mengde innhold til medlemmene sine. Marketplace sin effekt kan også sies å ha enkelte trekk, da tredjepartssalg ga kunder ny verdi i form av muligheten til å selge sine egne varer via plattformen deres. Slike typer auksjonssider fantes derimot i form av for eksempel eBay, så Marketplace var ikke en direkte disruptiv innovasjon.

Når første utgaven av Kindle ble lansert, kom dette et resultat av disruptiv innovasjon. Tjenesten redefinerer boklesingsprosessen, og endrer grunnkonseptet ved boklesing da bøker ikke lenger trenger å komme i fysisk format. Det fysiske boksalget var fortsatt høyere enn salget av Kindle i startfasen, før Amazon i 2011 solgte flere e-bøker over Kindle enn totalt fysisk. Dette er med på å forklare den disruptive effekten, da ofte kunder foretrekker det vante fysiske formatet i den tidlige fasen, før fordelene med innovasjonen fører flere og flere over mot tjenester som Kindle. Kindle gjennomgikk flere forbedringer ettersom nye utgaver ble lansert. Dette bidro til å styrke det disruptive konseptet og få flere kunder over på det nye formatet.

Alexa kan i fremtiden bidra til å redefinere hvordan mennesker organiserer aktiviteter som eksempelvis husarbeid, dagligvarehandel og annet som kan gjøres verbalt, og på denne måten skape en disruptiv teknologisk innovasjon.

4.2.3 Bidrag til vekst

Både den effektive driften og innovasjonene deres har spilt en viktig rolle for veksten, og har en direkte påvirkning på hverandre; uten distribusjonsnettverket ville flere av tjenestene deres ikke vært mulig, og uten tjenester som eksempelvis Amazon Web Services ville ikke deres egen drift fungert med samme grad av effektivitet og sikkerhet.

Distribusjonssentrene bidrag til vekst

Når potensielle kunder skal velge hvilken nettbutikk de ønsker å handle på, hevder vi at vareutvalg og leveringsservice fremstår som svært viktige faktorer. Det omfattende distribusjonsnettverket til Amazon har bidratt sterkt til at Amazon er helt i front på leveranseservice, og dette nettverket har støttet opp om og tilrettelagt for den teknologiske driften og utvikling av tjenester. Strategisk lokalisering nær t-bane systemer i USA var en viktig bidragsyter til at tjenesten “Same-day delivery” vokste hurtig. Størrelsen på lagrene er en svært viktig faktor for teknologibruken og ekspanderingen. Deres nevnte distribusjonssenter i Delaware på nesten 20 000 kvadratmeter var svært stort tiden det ble startet opp, og markerte tydelig Amazon sine ambisjoner.

Den effektive driften og automatiseringen av distribusjonssentrene spiller også en meget sentral rolle for at Amazon tilbyr ledende leveringsservice. Den økonomiske gevinsten av distribusjonssenterdriften kan kanskje ikke måles direkte, men effekten på kundebasen og markedsandeler kan ikke overvurderes.

Produkter og tjenesters bidrag til vekst

Oppkjøpet av IMDb ga Amazon en verdifull mulighet til å reklamere for filmene og videoene de hadde ute for salg, og var derfor en svært viktig anskaffelse i ekspansjonsprosessen. Etter Prime Video ble lansert kan det hevdes at IMDb-eierskapet ga ny verdi, da dette ga muligheten til å reklamere for filmer og serier som kan streames på Prime Video.

I tillegg til økt kjøpsvolum per kunde har 1-Click patent gitt Amazon økonomisk gevinst fra selve patenten, da andre virksomheter som eksempelvis Apple har betalt lisenser for å benytte seg av den (Worstell, 2011). Sistnevnte inntektskilde forsvant da patenten utløp i 2017, men er fortsatt vesentlig for den økonomiske veksten historisk sett. Samlet sett er det antatt at patenten var verdt over to milliarder dollar, som beviser en stor økonomisk betydning (Arsenault, u.å).

Marketplace ga Amazon gjennom profitter fra tredjepartssalg på plattformen deres en ny måte å tjene penger på. Dette leverte også en ny type verdi til kundegruppene, og økte dermed nedslagsfeltet på markedet. Den økonomiske effekten vises i tallene fra Statista, 80 millioner USD i tjenesteinntekter fra tredjepartssalg er veldig høye tall (Sabanoglu, 2021).

Inntektstillene til Amazon Web Services for seg selv. 45 milliarder USD i inntekter bare i 2020 er enorme tall, og ikke minst veksten er enorm. En tidobling i inntekter i løpet av sju år sier

mye om grunnlaget AWS har gitt for Amazons fremtid og muligheter (Mlitz, 2021). I tillegg er Web Services som nevnt en egen fungerende divisjon, som sier mye om hvor viktig del den har blitt, ikke bare som ren inntektskilde, men for den totale driften (Cuofano, u.å). AWS danner på mange måter selve grunnlaget for Amazons bruk av Industri 4.0, og vil være enormt viktig for den videre veksten i årene som kommer. Bruken av AWS som deres interne system har også gitt mindre kostbart og mer skalerbart vedlikehold av IT-systemet deres.

200 millioner Prime-medlemmer på verdensbasis i 2019 gir en tydelig indikasjon på hvor stort Prime er, spesielt i USA hvor vi finner 112 millioner av medlemmene (Coppola, 2021). Prime som inntektskilde er uvurderlig, fordi det tilfører en grad av lojalitet fra kunder som er vanskelig å oppnå i bransjen. Ved å tilby eksklusive tjenester og ledende service blir forskjellen merkbar for de som ikke benytter seg av Prime, og det er derfor grunn til å tro at kundene tidlig i forholdet til Amazon vurderer Prime som en fordelaktig investering, spesielt i områdene som støtter tjenester som Same-Day Delivery og Prime Now. Prime mener vi også tilfører en indirekte positiv økonomisk effekt, da medlemmene gjerne handler ekstra hos Amazon og benytter seg av tilbud for å gjøre den årlige medlemsavgiften mer gunstig.

Økonomisk sett er betydningen av Kindle høy, noe som kan indikeres av de nevnte tall fra Statista, som gir en klar indikasjon på en totalt dominerende, nærmest monopolistisk posisjon med 72 prosent av lesebrettene i USA (Kunst, 2019). Antagelig er dette en posisjon konkurrentene vil ha svært vanskelig med å utfordre, siden flere av Kindle-brukerne har vært kunder over lenger tid med flere utgaver, og har bygget opp en lojalitet til Amazons lesebrett. Audible som tjeneste har bidratt til å styrke Amazons grep i bokhandelbransjen ytterligere. I tillegg til tjenestens individuelle verdi, bidrar Audible til å styrke konseptet til Kindle, ved at man kan bruke lydbøker fra Audible på Kindle-nettbrettet.

4.2.4 Oppsummering

Vi har nå presentert en rekke funn knyttet Amazons drift og deres lanseringer, og knyttet disse opp mot teknologiens betydning og funnenes bidrag til vekst. Amazon sitt distribusjonsnettverk spiller en viktig rolle for både teknologien og veksten, og deres tidlige satsing på ekspansjon med store sentre satte et fundament for den videre satsingen. Videre har driften av sentrene utviklet seg, og etterhvert som Amazon fikk tilgang til mer avansert teknologi har distribusjonssentrene internt blitt et nettverk av roboter og kommunikasjonssystemer som fungerer effektivt ved hjelp av teknologi som AI og Big Data.

Flere av tjenestene og vilkårene deres hadde ikke vært mulig eller like effektiv uten distribusjonssentrene og nettverket deres.

Tjenestene Amazon leverer har også spilt en viktig teknologisk rolle, og vært viktige bidragsyttere til veksten deres. IMDb sikret ekspansjon til videobransjen, og ga Amazon en viktig mulighet til å reklamere for videoer og DVDer. One-Click Patent redefinerte netthandelsprosessen og var med på å forhindre “shopping cart abandonment”. Marketplace innførte tredjepartssalgkonseptet til plattformen deres, og hadde stor betydning økonomisk, men også teknologisk da interaksjonene produserer Big Data. Amazon Web Services er i dag en egen funksjonsbasert divisjon hos Amazon, og er selve grunnpilaren for deres interne skybaserte nettsystem, i tillegg til en av de mest profitable tjenestene de leverer på markedet. Amazon Prime er abonnementstjenesten som brukes av 200 millioner på verdensbasis i dag, og har skapt enorm økonomisk vekst og store mengder data til videre bruk for Amazon i utvikling av nye tjenester. Kindle og Audible var viktige bidragsyttere til å styrke Amazons grep i bokhandelbransjen, der nettbrettet Kindle kun få år etter lansering utsolgte fysiske bøker hos Amazon.

Våre funn bekrefter i stor grad vår teori om viktigheten av Industri 4.0 og disruptiv innovasjon for kontinuerlig vekst. Bruken av AI med maskinlæring og kognitiv databehandling har resultert i gode autonome roboter og velfungerende tjenester som Alexa, og dermed har AI vært en viktig del av framtidens drift. Amazons bruk av Cloud Computing har gitt de et hurtigere og mer skalerbart system, som har igjen vært viktig for deres posisjon på netthandelsmarkedet. Videre har Big Data gitt Amazon innsikt og grunnlag for gode strategiske beslutninger. Samlet sett har bruken deres av Industri 4.0 bidratt til økt operasjonell effektivitet, og de disruptive innovasjonene har resultert i økt verdiskaping. Vi kan derfor konkludere med at teoridelen vi beskriver i delkapittel 2.1 bekrefte i analysen.

Vi hevder teknologivalget til Amazon har vært en sentral bidragsyter til deres vekst. Det er derimot viktig å påpeke at en rekke andre faktorer også spiller viktige roller, og at teknologiutnyttelse ikke er mulig uten god organisering av kyndig personell, med en god infrastruktur og gode relasjoner blant de ansatte. Disse emnene skal vi komme videre inn på i de neste analysedelene.

4.3 Organisasjon og ledelse: Funn

Vi spurte innledningsvis om faktorene som kan forklare Amazons vekst og fremgang, og definerte i denne prosessen følgende underspørsmål:

“Kan valg av organisasjon og ledelse forklare Amazon sin vekst?”

I teorikapitlet peker vi på en rekke argumenter for hvilke organisatoriske egenskaper og trekk som fremmer og hindrer innovasjon. I forskning på ledelse av innovasjon fra et organisasjonsperspektiv handler det om å få innsikt i hvilke egenskaper som gjør at noen organisasjoner er mer innovative enn andre (Aasen & Amundsen). Vi skal derfor i dette kapitlet presentere funn fra Amazon sin organisasjonskultur og organisasjonsstruktur, før vi i neste kapittel skal drøfte om funnene kan si noe om Amazon sine innovative egenskaper og veksten.

4.3.1 Organisasjonskultur hos Amazon

I teorikapitlet forklares det hvordan en organisasjonskultur kan analyseres, ifølge Edgar Schein. Analysen består av de tre kulturelle nivåene som er *grunnleggende antakelser, verdier og normer*, og *artefakter*. Videre så vi på hva som kan fremme og hemme innovative kulturer og hvordan innovativ atferd kan skapes gjennom de kulturelle nivåene.

Utvikling av kultur og verdier som vektlegger innovasjon og risikovilje, og en lederstil som er konsistent med dette synes å være særlig viktig (Aasen & Amundsen, 2017, s. 188). Det er derfor hensiktsmessig å presentere Amazon sine ledelsesprinsipper da disse skal gjenspeile deres verdier og dermed også hvordan de ønsker at organisasjonskulturen deres skal være. Videre vil vi presentere funn fra andre som kan gi oss et bilde av hvilke tiltak som har blitt iverksatt for å skape den ønskede kulturen. Hensikten med dette er å se om Amazon sin organisasjonskultur kan være en del av forklaringen på hvorfor de har lyktes i så stor grad med innovasjon, og dermed også selskapet sin vekst.

Amazon sine ledelsesprinsipper

Selskapet har 14 ulike ledelsesprinsipper som skal gjenspeile selskapets verdier. Vi har valgt ut følgende fem av prinsippene som vi mener gir oss godt grunnlag for å gjennomføre en grundig og generell analyse, og der et utvalg av dem også skal brukes i kapitlet om relasjoner;

1. Customer obsession

Fokuset på kundens behov er noe som går igjen i alle aktiviteter Amazon utfører, og som definerer det overordnede konseptet deres. Det er utgangspunktet i alle diskusjoner og beslutninger som blir tatt.

2. Ownership

Som en del av Amazon skal man ta eierskap til aktivitetene som utføres og valgene som fattes, og tenke langsiktig. Kortsiktige resultater skal ikke prioriteres over langsiktig verdiskaping.

3. Invent and simplify

Ledere forventer nyskaping og innovasjon fra teamene sine, og man skal alltid se utover og ikke begrense seg. For å stadig kunne skape og innovere må man være villig til å eksperimentere.

4. Insist on the highest standards

Man skal alltid streve etter å levere etter beste evne, og etter Amazon sin høye standard.

5. Disagree and Commit

Det forventes at ledere diskuterer ved uenigheter, selv om det kan være ukomfortabelt. Sosial harmoni skal ikke velges på bekostning av de beste beslutningene.

(Amazon, u.å.-c)

Tiltak som har dannet grunnlag for den ønskede kulturen hos Amazon

Etter å ha blitt kjent med ledelsesprinsippene til Amazon, skal vi se på en rekke tiltak som har blitt gjort for å skape den ønskede kulturen. Jeff Bezos er blitt sitert på at hans eneste jobb er å skape den ønskede kulturen ledelsesprinsippene står for (Levine, 2015). Dave Limp, Senior Vice President i Amazon, sier at ledelsesprinsippene ikke bare er bilder som henger på veggene

til inspirasjon. De er implementert i alle aktiviteter i den dagligdagse driften deres (Dyer & Gregerson, 2017).

Working Backwards-metoden/PRFAQ

Man finner mange omtaler av hendelser og aktiviteter både fra massemedia og selskapets egne kanaler som kan være relaterbare til de grunnleggende prinsippene selskapet identifiserer seg med. Blant disse finner vi den mye omtalte "*Working Backwards*"-metoden. Dette er en metode med flere obligatoriske steg som alle ansatte i organisasjonen må følge dersom de ønsker å skape en innovasjon.

Metoden tar utgangspunkt i det første prinsippet som handler om kundefokus. Først må man skrive en fiktiv «press release» som introduserer forretningsideen, hvilke behov eller problem den løser, og en antagelse om hvordan media omtaler nyheten. Dette følges opp av en «FAQ»-liste, og et portrett av kundeopplevelsen til det aktuelle produktet/tjenesten. Den blir deretter grundig vurdert av en ledergruppe, og hvis ideen overbeviser kan ressurser bli tilgjengelig for å realisere innovasjonen. Mange suksessfulle innovasjoner som Kindle, Amazon Prime, Prime Video, Alexa og Amazon Web Services er kjent for å ha kommet gjennom dette systemet (Knee, 2021).

One-way door/two-way door

Jeff Wilke, CEO for *Amazon worldwide consumer business* peker på et konsept de kaller for *one-way door/two-way door*. Med dette mener han at når en idé vurderes må man finne ut om ideen er reverserbar (two-way) eller ikke, (one-way) fra et økonomisk perspektiv. Dersom ideen er en two-way er det ikke så farlig dersom man mislykkes, fordi kostnadene ikke er for store, i tillegg til at man får igjen i form av læring. Han hevder videre at andre selskaper sliter med å realisere nye ideer nettopp fordi man forveksler en two-way for å være en one-way, og dermed avstår fra en potensiell suksessfull innovasjon (Dyer & Gregerson, 2017).

The institutional yes

I Amazon blir ledere og mellomledere på ulike nivåer oppmuntret av ledelsen til å si mer ja til aktuelle ideer. Dette bekreftes av tidligere CEO i AWS, Andy Jassy, som referer til det som

“*the institutional yes*”, og mener konseptet oppfordrer til risikotaking (Weinberger, 2017). Det hevdes videre at dette er en god løsning på det som for mange selskaper er en potensiell fallgrube. Aktuelle innovasjoner må gjennom flere hierarkiske nivåer og kan potensielt bli stoppet av «naysayers» på hvert nivå i selskapet. Wilke mener at de har bygget en kultur som gjennom ledelsesprinsippene, belønninger og andre midler oppmuntrer til den atferden de ønsker (Dyer & Gregerson, 2017).

Vi har nå presentert en rekke kulturelle egenskaper og trekk hos Amazon som vi skal ta med oss videre til drøftingsdelen.

4.3.2 Organisasjonsstruktur i Amazon

I denne analysedelen skal vi se på organisasjonsstrukturen, som er en del av de formelle trekkene til Amazon. Fra teoridelen om organisasjonsstruktur har vi valgt å ta med oss illustrasjon 5, der vi har størst fokus på teorien om ambidekstre organisasjoner som handler om i hvilken grad en organisasjon klarer å initiere en innovasjon og hvilken grad den blir implementert, basert på hvordan strukturen er bygget opp. Grunnen til dette valget er at gruppen undrer seg over hvordan en organisasjon som har vokst til denne størrelsen, og som i stor grad fremstår som formalisert og instruksorientert likevel har lyktes i å initiere og implementere innovasjon. Vi ønsker å studere Amazon sine strukturelle trekk og se på om det kan forklare deler av Amazon sine innovasjonsevner.

Bolman & Deal beskriver Amazon som et klassisk eksempel på en vellykket organisatorisk struktur. Det går klart frem hvilken strategi de har, hvordan rollene er fordelt og hvilket fokus de har, kombinert med koordinering fra toppledelsen (Bolman & Deal, s. 74).

Vi velger i denne delen å ta for oss de teoretiske begrepene som følger av illustrasjon 5, grad av kompleksitet (spesialisering, funksjonell differensiering og profesjonalitet), og grad av byråkratisk kontroll (formalisering, sentralisering, vertikale differensiering), når vi skal studere Amazon sin struktur.

Strukturelle trekk i Amazon

Det er viktig å belyse at Amazon på mange måter fremstår som en *divisjonalisert struktur*. Divisjonene opererer mye uavhengig av hverandre, noe som gjør at de strukturelle elementene innad i de ulike divisjonene kan variere. Samtidig fremstår de i stor grad som en tohendig organisasjon. Som det følger av analysen er det et klart skille mellom de som jobber i distribusjonssentrene og i resten av selskapet. Hensikten her er derfor å presentere de typiske strukturelle trekkene av organisasjonen, og kartlegge hvilke trekk som kan fremme innovativ atferd, og eventuelt hva som kan være aktuelle barrierer. Det er også viktig å understreke at analysens fokus er fra et organisasjonsfaglig perspektiv og ikke et HR-perspektiv.

Den vertikale differensieringen består i toppen av en ledergruppe som hver enkelt har ansvar for sine respektive enheter/divisjoner (Kim, 2019). Lenger ned i hierarkiet finner vi ulike mellomledere med ulik grad av myndighet, og ulike grupper av medarbeidere. Et interessant funn er at Amazon har blitt omtalt som “the company of 100 CEO’s”. Dette har sammenheng med at det finnes mange veier for å få klarsignal for prosjektet sitt. Det er med andre ord mange ledere lenger ned i hierarkiet man kan forholde seg til (Gaster, 2021). Den vertikale differensieringen er tydelig, men det virker som deler av Amazon har en desentralisert struktur.

Når det gjelder horisontal differensiering er Amazon delt inn i divisjoner både geografisk og funksjonsbasert. I de geografiske divisjonene er de bare delt i to, Nord-Amerika og utlandet (Cuofano, u.å). I de overordnede funksjonsbaserte divisjonene har Amazon følgende inndeling; (Kim, 2019), (Cuofano, u.å), her sier de litt forskjellig på noen punkter);

1. Worldwide consumers
2. Amazon Web Services
3. Business and corporate development
4. Amazon Devices
5. General counsel (Kim, 2019), Finance (Cuofano, u.å)
6. Human Resources
7. Corporate affairs
8. Legal and secretariat (Cuofano, u.å)

Med tanke på Amazon størrelse er det klart at det er et behov for horisontal differensiering, og det kommer godt frem at det er tilfellet.

I distribusjonssentrene blir arbeidsforholdene beskrevet som svært ensidig ved at de blir tildelt spesifikke ansvarsområder, og gjør repetitive oppgaver (Sainato, 2020). Det blir også rapportert om at den spesialiserte arbeidsdelingen har blitt forsterket som følge av automatiseringsprosessen, ikke bare med tanke på maskinene, men også menneskene som jobber der (Vincent, 2019). Strenge regler, prosedyrer, instruksjoner, og overvåking og måling av resultater er en tydelig del av arbeidsforholdene i distribusjonssentrene (Hillestad, E24). Man kan derfor si at de har høy spesialisering og formalisering i distribusjonssentrene.

I andre deler av selskapet, dukker det opp et mye omtalt begrep som kalles for “*the two-pizza rule*”. Konseptet bygger på tankegangen om at grupper og team som gjennomfører prosjekter og lignende, ikke skal ha et antall som er større enn at de kan mettes av to pizzaer. Dette åpner opp for mer fleksibilitet og større frihet. (Gaster, 2021). Det blir også hevdet at denne tankegangen ikke strakk til på alle områder. Av den grunn og ble det utviklet en modifikasjon som kalles for single-threaded leader (STL) -teams. Dette skiller seg fra two-pizza teamene ved at en høyt kompetent leder får ansvar for teamet/prosjektet og har 100 prosent av fokuset sitt på det aktuelle prosjektet. Lederen har stor frihet til å velge hvor mange team, hvem det skal bestå av, og ansvarsområder innad (Haden, 2021). Det blir også poengtert at disse teamene er idealer, og ikke alltid blir fulgt slavisk. Det er klart at det også er stor konkurranse om ressurser, men det hevdes videre at dette i seg selv vil gjøre folk enda mer innovative. Two-pizza og STL-teamene har trekk som fremmer autonomi og mindre formalisering. Samtidig har STL-teamene en dimensjon av vertikal differensiering ved å gi lederen av teamet større myndighet.

Når det gjelder profesjonalitet i Amazon har de en ledergruppe av mennesker på toppen av hierarkiet med svært høy faglig kompetanse og erfaring på sitt område. Lenger ned i hierarkiet varierer kravene derimot i stor grad. I distribusjonssentrene trenger man som medarbeider bare å ha fullført videregående skole eller lignende, eventuelt erfaring fra bransjen.

4.4 Kan valg av organisasjon og ledelse forklare Amazon sin vekst og fremgang?

Vi har nå presentert en rekke trekk og tiltak som kan hjelpe oss å beskrive Amazon sin organisasjonsstruktur – og kultur. I dette kapittelet ønsker vi å drøfte sammenhengen mellom Amazon sine ledelsesprinsipper og de konkrete tiltakene, hvilke organisatoriske trekk som fremmer innovasjon, og om det finnes barrierer som hindrer innovasjon i Amazon. Har de

organisatoriske egenskapene Amazon besitter gjort dem mer innovative enn andre organisasjoner, og dermed påvirket veksten?

4.4.1 Organisatoriske trekk/tiltak som kan fremme innovasjon hos Amazon

I teoridelen presenterer vi illustrasjon 4 (Hoogan & Coote, 2012) som viser hvordan innovative verdier, normer og artefakter kan føre til en innovativ kultur. Vi kan finne mange likhetstrekk mellom illustrasjonen, og hvordan Amazon gjennom verdiene og ledelsesprinsippene sine har ønsket å skape en spesifikk atferd i selskapet. Ledelsesprinsippene reflekterer blant annet typiske trekk funnet i organisasjoner med høy grad av risikovilje og innovasjon.

McLean (2005) trekker frem flere faktorer, deriblant organisatorisk oppmuntring og støttende ledelse (Aasen & Amundsen, 2017, s. 169). Amazon sin satsing på *PRFAQ/working backwards-metoden* virker å være forankret som en organisatorisk oppmuntring i selskapet. Ansatte fra alle ledd i selskapet og med alle typer stillinger blir oppfordret til å bidra, og vi ser at metoden har gitt flere suksessfulle innovasjoner. Gjennom metoden kommer det et klart budskap om at de verdsetter innovasjon fra alle nivåer i hierarkiet. Det at metoden i seg selv er kjent for ha skapt mange innovasjoner, bringer med seg mange suksesshistorier. Dette kan ha en symboliserende effekt for kulturen, noe som kan gi de ansatte inspirasjon til å skape ideer de brenner for. Ahmed (1998) trekker dette frem som nøkkelholdninger for innovasjonskulturer (Aasen & Amundsen, 2017 s. 177).

Andre tiltak som kan åpne opp for innovasjon er konseptene «*the institutional yes*» og «*one-way door/two-way door*». For det første så representerer de indirekte normer som, “*tillit og åpenhet*”, og “*frihet og risikovilje*”. Disse trekker Ahmed (1998) frem som viktige i en innovativ kultur. I tillegg er innovasjoners potensielle verdirealisering vanskelig å måle, samtidig som det er uvisst hvor lang tid det vil ta før den gir synlig effekt (Aasen & Amundsen, 2017, s. 193-194). Et dilemma mange ledere står overfor er om de skal prioritere lønnsomhet på kort sikt, eller innovasjon på lang sikt. I en optimal, ambidekstre organisasjon får man til begge deler. Det er tydelig at Amazon har fått til dette, men om det har organisatoriske sammenhenger er vanskelig å hevde. Det virker uansett som at mellomlederne mottar klare anbefalinger om hva som skal prioriteres. Det kan være at selskapet har tatt en kalkulert risikovurdering. De har akseptert at mange av two-way door-ideene mislykkes, og på kort sikt gir økte kostnader, men at de til gjengjeld skaper læring og langsiktig vekst.

De nevnte *two-pizza teamene* og *STL-teamene* er konfigurasjoner som tilfører fleksibilitet og autonomi til strukturen. I tillegg er det interessant at det er lagt til rette for flere veier å få prosjektet sitt vurdert på. Det kan gjøre at flere innovasjoner blir fanget og som igjen gjør at innovasjonsprosessene øker i volum.

4.4.2 Organisatoriske trekk som kan hemme innovasjon i Amazon

Analysen viser at Amazon sin struktur bærer preg av byråkratisk kontroll, altså høy grad av formalisering, overordnet sentralisering, og vertikal differensiering. Vi finner en rekke teoretiske argumenter for at dette kan hindre innovasjon.

For det første tilsier illustrasjon 5 at Amazon vil være gode på implementering av innovasjon, og mindre gode på initiering av innovasjon. Ravichandran (2000) og Arad mfl. (1997) peker på at egenskapene for initiering, altså å utvikle noe nytt, og egenskapene for implementering dvs. å ta i bruk noe nytt, er ulike. En organisasjon som utvikler noe nytt de selv ønsker å anvende må derfor utvikle egenskaper som er selvmotsigende. Dette kan også trekkes til Christensen (1997) og Tushman & O'Reily (2002) som skriver at store bedrifter kan ha utfordringer med å håndtere eksisterende produkter, og samtidig utvikle og ta i bruk nye (Aasen & Amundsen, 2017). Teoriene sier dermed at Amazon tilsynelatende skulle hatt utfordringer med deler av innovasjonsfasene.

For det andre vil den vertikale differensieringen skape flere kommunikasjonsledd som kan gjøre det vanskelig å fange opp innovative ideer (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). De hierarkiske nivåene hos Amazon kan dermed identifiseres som en mulig strukturell barriere for initiering av innovasjon. Som det delvis har blitt poengtert tidligere, kan potensielt suksessfulle innovasjoner bli hindret av mellomledere som kan stanse prosessen på hvert nivå.

Funnene våre tilsier derimot at Amazon har identifisert den mulige barrieren tidlig og tatt det på alvor. Å tildele prosjekter en høyt kompetent leder i de nevnte STL-teamene kan være en desentraliseringsstrategi som øker profesjonalitet på den operasjonelle linjen og følgelig øker initiering av innovasjon. «*The institutional yes*» fremstår også som et viktig tiltak som bryter med utfordringen knyttet til den vertikale differensieringen. I utgangspunktet sier teorien om tohendige organisasjoner i illustrasjon 5 at Amazon basert på sine strukturelle trekk vil ha lav «initiation of innovation», og vi gjorde rede for at dette kan skape selvmotsigende sett av

egenskaper, der det ene settet fremmer initiering, mens det andre settet fremmer implementering. «*The institutional yes*» virker å oppmuntre til å ta i bruk egenskaper som fremmer initiering av innovasjon, og vil dermed løse de hierarkiske utfordringene. Samtidig vil den kontrollerende strukturen i virksomheten sørge for at implementeringen av innovasjoner er optimal. Vi tror dette kan forklare noe av den store strømmen av flere vellykkede innovasjoner, som følgelig vil gi større utvalg til kundene, og dermed også økt vekst i det lange løp.

For det tredje trekker McLean (2005) frem kontroll som en barriere for innovasjon, og som det belyses er Amazon beryktet for å være svært resultatorientert gjennom overvåking og omfattende målinger. I utgangspunktet kan dette virke som et tiltak som har til hensikt å øke effektivitet og produktivitet, og dermed redusere kostnader. På den andre siden vil dette kunne skape en kultur der alt gjøres “etter boken”, og kreativiteten og de beste løsningene uteblir. Den kontrollerende funksjonen vil med andre ord kunne skape en kulturell norm der kun det som måles blir gjort, og som dermed hindrer innovasjon.

Når det gjelder kompleksiteten har vi sett på Amazon sin horisontale differensiering, profesjonalitet og spesialisering, men det er førstnevnte vi skal fokusere på. Det er klart at de har en omfattende horisontal differensiering, med mange forskjellige enheter. Enhetene drives uavhengig av hverandre, og ligger på samme hierarkiske nivå. Illustrasjon 5 tilsier at dette skal legge til rette for initiering, men ikke implementering. Et sentralt poeng fra Stacey (2007), er at ulike enheter kan utvikle en *innside-/utsidedynamikk*, det vil si at de har ulike kompetanse, autoritet, og meninger (Aasen & Amundsen, 2017, s. 199). Det kan tenkes at inndeling i divisjoner øker grad av spesialisering, som videre vil fremme nyskaping og initiering av innovasjon. På den andre siden kan det være at ledelsen ønsker å implementere en innovasjon på virksomhetsnivå, på tvers av de organisatoriske enhetene. På grunn av de adskilte enhetene og dynamikken som følger med, kan det være at noen av enhetene vil ha utfordringer med å ta i bruk innovasjonen. Det kan for eksempel være at forsøket på å implementere møter motstand, eller at ny opplæring/rutiner hemmer effektiviteten og lønnsomheten deres på kort sikt. Dette kan derfor være en mulig barriere for implementering av innovasjoner hos Amazon.

4.4.3 Konklusjon

Etter å ha studert relevante organisatoriske trekk hos Amazon kan vi konkludere med at de gjennom verdiene og ledelsesprinsippene har ønsket å skape innovativ atferd i selskapet. PRFAQ/working backwards, one way door/two way-door, og the institutional yes er tiltak som synes å representere holdninger og normer, som skaper en atferd som i sum vil resultere i en innovativ kultur. På den andre siden har vi identifisert noen potensielle barrierer som kan være til hindring for innovasjon, for eksempel den vertikale og horisontale differensieringen. Vi så da særlig på elementer som kan være motstridende av hensyn til initiering og implementering. Vi fant derimot også at Amazon kan ha løst disse problemene gjennom både strukturelle og kulturbaserte tiltak.

Våre funn bekrefter derfor deler av teoriene knyttet til sammenhengen mellom organisasjonsstruktur og -kultur, og innovative egenskaper. Et eksempel kan være at vertikal differensiering hemmer innovasjon. Amazon har tilsynelatende eliminert deler av den vertikale differensieringen gjennom STL-teamene, og funnene peker på at det er en årsak til innovasjonssuksessen, og som dermed bekrefter teorien vi har brukt. Likevel var noen av funnene knyttet til innovasjonsbarrierer utvetydige, fordi det kan være andre årsakssammenhenger enn de trekkene vi studerte.

Samlet sett kan vi si at Amazon sine valg av organisasjon har banet vei for at de suksessfulle innovasjonene som vi blant annet har drøftet i teknologi-delen har vært mulig å utvikle og ta i bruk. Noen eksempler på dette er Kindle, Amazon Prime, Prime Video, Alexa og Amazon Web Services, og man finner de oppført i vår illustrerte tidslinje. Det vil si at Amazon sine organisatoriske egenskaper indirekte kan forklare deler av veksten.

4.5 Relasjoner mellom ledere og ansatte: Funn

Vi spurte innledningsvis om faktorene som kan forklare Amazons vekst, og definerte i denne prosessen følgende underspørsmål:

“Kan relasjonen til ansatte forklare Amazon sin vekst?”

Når man skal se på et selskaps relasjoner innad er det lurt å se nærmere på hvordan selskapet fremstiller seg selv, mot det som faktisk rapporteres i media. Det vil derfor være hensiktsmessig

å først presentere Amazons HR-strategi da dette skal legge grunnlaget for hvordan relasjonen mellom ledelsen og de ansatte blir. Det vil så presenteres funn fra skriftlige kilder som skal redegjøre for de faktiske relasjonsforholdene innad i selskapet. Dette utredes for å se om relasjonen mellom ledelsen og de ansatte kan være en forklarende faktor på hvorfor Amazon har vært så vellykket på innovasjonsfronten, og dermed også en faktor i selskapets vekst.

4.5.1 Arbeidskraft

HR-strategi

HR-strategien til et selskap er bestemt av den overordnede strategien til selskapet. I Amazons tilfelle, er selskapets mål «å bli verdens mest kundesentrerte bedrift» (About Amazon, u.å.-a). For at dette skal kunne skje, må selskapet alltid kunne møte kundens behov. Av den grunn blir ansatte nedprioritert til fordel for kunden. Amazon har derfor en hard HR-tilnærming til sine ansatte. Bezos har tidligere sagt i et intervju med Forbes at «*vår kultur er vennlig og intens, men hvis det kommer til stykke, vil vi nøye oss med intens*» (O'Connor, 2013). Denne uttalelsen underbygges av de konstante målingene selskapet gjør av sine ansatte, slik at de kontinuerlig forbedrer seg, og er med på å fremheve at Amazon har en hard HR-tilnærming.

Denne HR-strategien kommer til uttrykk gjennom Amazons "*Hands off the Wheel*". Dette er en automatisering prosess som tar sikte på å omfordele arbeidsoppgaver som blir erstattet av automatisering, til utvikling av nye produkter. Amazon introduserte endringsprosessen i 2012 med mål om å gjøre mer med likt antall ansatte istedenfor færre ansatte (Kantrowitz, 2020).

Lagerarbeidere

Stillingene i distribusjonssentrene til Amazon går i hovedsak ut på å utføre manuelt repetitivt arbeid. Dette er for eksempel å lesse varer, skanne etiketter eller frakte varene til kunden. Disse stillingene har ofte ikke noe krav til utdanning eller tidligere kompetanse. Ved nyetableringer etablerer Amazon seg strategisk i områder med høyere arbeidsledighet, høyere minoritetsandel og lavere grad av fagorganisering enn andre steder i det respektive landet (Degn & Sonne, 2020). Amazon har en høy andel midlertidige ansatte, og de fleste av disse jobber som lagerarbeidere (Weise, 2020). Da pandemien inntraff, ansatte Amazon flere midlertidige ansatte som følge av at andelen mennesker som handlet på nett økte betraktelig (Del Rey, 2020). Amazon opplevde for eksempel en økning i omsetning på 40 % fra første til andre kvartal i 2020 (Ødegård, 2020).

Som nevnt tidligere foretar Amazon konstante målinger av sine ansatte. I distribusjonssentrene baserer Amazon seg på system der de håndholdte datamaskinene de ansatte bruker til å skanne varer, gir dem feedback når det kommer til tiden de bruker og det tempoet de bør opprettholde. Mange har opplevd at dette har gitt dem et unødvendig stressmoment i en allerede fysisk krevende jobb. I tillegg har alle distribusjonssentrene til Amazon en «kontinuerlig forbedringsleder», tatt fra det japanske bilselskapet Toyota der en leder kontinuerlig måler de ansattes prestasjoner og forbedringspotensialet ved bruk av såkalte kaizen-teknikker (O'Connor, 2013). Kaizen er et Lean-verktøy som forbedrer kvalitet, produktivitet, sikkerhet og arbeidskultur ved å fokusere på små daglige endringer for å få til store forbedringer over tid (Do, 2017).

Kontorarbeidere

Når det kommer til arbeiderne som ikke jobber «på gulvet» i distribusjonssentrene, er kravene også store. Det er forventet høy effektivitet uavhengig av hva jobben innebærer. Enten det er kundeservice, utvikling og vedlikehold av IT-systemer, eller områder som markedsføring og salg. Forskjellen på arbeiderne på gulvet og de på kontoret er kravet om å «skape». De ansatte på kontorene er forventet å kontinuerlig utfordre de kreative grensene da jobbinnholdet deres er mer dynamisk og setter presedens for hvordan Amazon kan operere. Påkjenningen for kontorarbeidere er altså mer av en psykisk natur enn fysisk, selv om de to henger tett sammen. Ledelsesprinsippet «Insist on the highest standards» gjør seg virkelig gjeldende her, slik at det første prinsippet om «Customer Obsession» blir ivaretatt best mulig. Videre er ansatte oppfordret til å kritisere og utfordre hverandres ideer gjennom ledelsesprinsippet «Disagree and commit» (Amazon, u.å.). Det har i noen tilfeller vært rapportert om at ansatte har kommet gråtende ut av møter grunnet den krevende møtekulturen (Kantor & Streitfeld, 2015). Videre blir kontorarbeiderne evaluert gjennom «stack ranking», som er en årlig evaluering der de ansatte måles opp mot hverandre. Ansatte på bunnen av rangeringen blir enten sparket eller puttet på en tremåneders forbedringsplan kalt PIP (Performance Improvement Plan). Hvis de ansatte ikke forbedrer resultatene sine i løpet av perioden, blir de sparket (Performyard, 2018). De ansatte blir også oppfordret til å kontinuerlig evaluere sine kollegaer gjennom en anonymisert intern plattform kalt «Anytime Feedback Tool», slik at Amazon konstant mottar data om sine ansatte (Performyard, 2018). Som resultat av dette varer de ansatte på kontorene, i likhet med de i distribusjonssentrene, ofte bare en kort tid i stillingene. Til gjengjeld gir det korte oppholdet verdifull erfaring og tar seg godt ut på CV'en: I intervjuer gjort med tidligere ansatte, har det kommet frem at det korte stintet hos Amazon har skutt fart på karrierene deres.

Noen innrømmet også at de hadde blitt avhengige av måten Amazon tenkte og arbeidet på, og dermed implementert arbeidsmåten i sin nye jobb. John Ross, en tidligere sjef, sa om Amazon at «*Its the greatest place that I hate to work*» i sin bok «*The Amazon Way*» (Kantor & Streitfeld, 2015).

4.5.2 Kundefokus

En annen mulig faktor på hvorfor Amazons vekst fortsetter å stige satt i et relasjonsperspektiv, er det kundesentrerte fokuset selskapet har. Begrepet «kunden har alltid rett» er noe man ofte hører, og når kundene er fornøyde med kvaliteten på tjenesten de mottar, kan dette gi Amazon et stort spillerom på tross av sin uetiske drift. Videre er det for eks. i USA forventet at selskaper skal ta på seg samfunnsansvar, da staten ikke er forventet å blande seg inn forretningsrelaterte spørsmål (McCarthy, 2017). Amazon bedriver mye samfunnsansvar, alt fra investeringer i STEM-utdanning til unge, bekjempelse av hjemløshet og hjelp ved naturkatastrofer (About Amazon, u.å.-b).

Dette sterke fokuset på kunden, gjør at de ansatte nedprioriteres til fordel for kunden. Hvis vi sammenligner Amazons relasjoner til sine ansatte med andre sammenlignbare bedrifter, kan vi se en forskjell i hvordan bedriftene ser på sine ansatte. Dette har tett sammenheng med hva selskapene ønsker og prøver å oppnå, og deres oppfatning om hvordan selskapet best kan oppnå disse målene. Amazon er et selskap som strever etter å oppnå store, innovative og banebrytende ting (Kantor & Streitfeld, 2015). Det samme gjør lignende selskaper som Facebook og Google. Forskjellen mellom selskapene ligger i filosofien, som danner grunnlaget for tilnærmingen til arbeiderne. I Facebook og Google blir de ansattes velvære sett på som en viktig del av arbeidet som utføres, og ansatte blir derfor motivert gjennom tilgang til treningsstudio, sunt kantinetilbud og andre tiltak som kontantutdelinger til nybakte foreldre. Hos Amazon derimot, er dette ikke realiteten. Her ses den monetære kompensasjonen de ansatte får på som tilstrekkelig. Dette har hovedsakelig basis i Amazons høye turnover og sesongbaserte behov for ansatte, noe som gjør at selskapet kan maksimere deres utnyttelse av ansatte over en kort periode. Derfor er det ikke behov for å tenke langsiktig og bærekraftig på sine ansatte på samme måte som for eks. Facebook og Google trenger, siden arbeidsfilosofien er annerledes (Kantor & Streitfeld, 2015).

4.5.3 Menneskerettigheter

En tredje mulig faktor for Amazons kontinuerlige vekst satt i et relasjonsperspektiv, er motarbeidelse av menneskerettigheter, da spesielt de ansattes mulighet til fagorganisering. Her vil vi først ta for oss Amazons menneskerettighetsstrategi, og så se på hva selskapet faktisk gjør i praksis.

Amazons menneskerettighetsstrategi

Amazon opplyser på sine nettsider gjennom deres «Human rights strategy» at deres tilnærming er informert av internasjonale standarder. De informerer om at selskapet respekterer FNs ledende prinsipper om forretning og menneskerettigheter samt deklarasjonen om universelle menneskerettigheter. I tillegg nevnes ILOs kjernekonvensjoner og deklarasjonen om fundamentale prinsipper og rettigheter på jobb.

Amazon baserer sitt menneskerettighetsarbeid på fire grunnpilarer (About Amazon, u.å.-c). Disse er følgende:

1. Sterk politikk

Innebærer menneskerettighetsprinsipper og supply chain standarder. Amazon informerer om at menneskerettighetsprinsipper blir uttrykt på arbeidsplassen gjennom et trygt og sunt arbeidsmiljø, diversitet og inklusjon, like muligheter, frivillig valgt ansettelse og kommunikasjon. Supply chain standarder er representert gjennom en *code of conduct* når det kommer til organiseringsrettigheter, helse og sikkerhet, miljø, konfliktmineraler og landrettigheter, etisk oppførsel og ledelsessystemer.

2. Integrasjon av menneskerettigheter i vår forretning

Innebærer å bygge menneskerettighetshensyn i beslutningsprosesser på tvers av selskapet, og i policy- og styringsrammeverk. Amazon opplyser om at de også bygger et opplærings- og engasjementsprogram for ansatte for å øke bevisstheten om viktige menneskerettighetsemner i hele selskapet.

3. Åpenhet og interessentengasjement

Innebærer forpliktelse til å fremme bransjens beste praksis innen due diligence om menneskerettigheter gjennom økt informasjon om Amazons tilnærming, og ved å utvide deres interessentengasjement.

4. *Mekanismer for å adressere risiko*

Innebærer forpliktelse til å identifisere, forebygge og redusere ugunstige menneskerettighetseffekter, og å kontinuerlig jobbe med å forbedre selskapets tilnærming.

Amazons menneskerettighetsstrategi i praksis

Opplysningene på Amazons egen nettside står i sterk kontrast med de menneskerettighetsbruddene som det blir rapportert om i media at selskapet begår. Det hevdes at det hele kun er et PR-stunt for å sette Amazon i et godt lys, og at selskapet er villig til å gjøre hva som helst for å stoppe såkalte «trusler». Det har vært rapportert at selskapet setter deres ansatte og kunder i fare gjennom dårlige arbeidsforhold og salg av skadelige produkter (Weidiger, 2020). Det skrives derimot oftest om selskapets forsøk på å stilne sine ansatte i deres kamp for arbeidsrettigheter.

Anti-fagorganisering

Amazon har i lang tid aktivt motarbeidet de ansattes forsøk på å fagorganisere seg. Dette har kommet til uttrykk gjennom at selskapet har investert ressurser i å overvåke såkalte «trusler». I september 2020 lå Amazon ut jobbstillinger for etterretningsanalytikere som skulle spore trusler mot selskapet, og som inkluderte formuleringen «*fagorganiseringstrusler mot selskapet*». Amazon har i ettertid fjernet disse stillingsutlysningene og uttalt at utlysningene skyldtes en feil (Franceschi-Bicchierai, 2020). Samme måned rapporterte *Vice News* om interne Amazon dokumenter som viste at selskapet i hemmelighet hadde overvåket og analysert ansattes private Facebook grupper, da i et forsøk på å finne informasjon om streikeaksjoner og protester (Gurley, L.K.). I oktober samme år rapporterte *Recode* (Del Rey & Ghaffary, 2020) om nye lekkede interne Amazon-dokumenter som inneholdt planer om å investere hundretusener av USD i å overvåke «fagorganiseringstrusler» gjennom et teknologisystem kalt «*geoSPatial Operating Console*». Amazon har ikke kommentert om dette lekkede memoet var ekte eller ikke, men en talsperson uttalte til *Recode* at Amazon «*respekterer arbeideres rett*

til å melde seg inn i, danne eller ikke melde seg inn i fagorganisasjoner eller andre lovlige organisasjoner etter deres utvelgelse, uten å måtte frykte represalier, skremsel eller trakassering» (Amnesty, 2020).

Et annet aktuelt eksempel på hvordan denne anti-fagorganiseringsholdningen har gitt utslag, er for distribusjonssenteret i Bessemer, Alabama. Der har de ansattes forsøk på å fagorganisere seg blitt møtt med at Amazon har hyrt et anti-fagorganiseringsadvokatfirma for å stoppe dem. Amazon har også sendt masse propaganda via SMSer til arbeiderne daglig, laget en anti-fagorganiseringsnettside kalt «doitwithoutdues.com» for å mislede ansatte, samt holdt obligatoriske anti-fagorganiseringsmøter der ansatte som ikke deltar kan bli sparket på tross av den eksisterende smittefaren. I tillegg har ansatte blitt møtt med propaganda på toalettene i distribusjonssenteret i form av plakater (Logan, 2021). Dette er i strid med FNs universelle deklarasjon om menneskerettigheter og ILOs kjernekonvensjoner. Mer spesifikt vil det si ILO-konvensjon 87 og 98 om foreningsfrihet, retten til å delta i kollektive forhandlinger og at fagorganisering ikke kan være grunn til avskjedigelse (FN, 2021-a). I tillegg bryter de med FN's ledende prinsipper om forretning og menneskerettigheter (Ruggie Principles).

Bærekraftsmålene

Hvis vi ser på Amazons faktiske praksis i forhold til bærekraftsmålene (SDG), ser vi at selskapet bryter en rekke av dem. Disse er:

1. «Utrydde fattigdom»

Amazon har blitt kritisert for å underbetale sine ansatte i en årrekke. I 2018 løftet de minimumslønningene for sine amerikanske ansatte fra 7,5 USD til 15 USD (Salinas, 2018). Dette ses på av mange som fortsatt for lite, og er med på å opprettholde et lavt inntektsnivå hos ansatte med lav eller ingen utdanning.

2. «Anstendig arbeid og økonomisk vekst»

Arbeidet Amazon tilbyr er ofte midlertidige og gir lav trygghet både med tanke på lønninger og sikkerhet. For at det skal skapes økonomisk vekst kreves det et fast og trygt arbeidsliv, noe Amazon per idag ikke tilfredsstillter i mange tilfeller (Sainato, 2020).

3. «Innovasjon og infrastruktur»

Å fremme inkluderende og bærekraftig industrialisering og innovasjon er viktig hvis land skal kunne utvikle seg og vokse. Amazons oppkjøp av konkurrenter samt uetiske drift reduserer de potensielle vekstmulighetene til samfunn de opererer i (Zoe, 2020).

4. «Mindre ulikhet»

For å redusere ulikhet i og mellom land må det finnes en rettferdig fordeling av et lands ressurser. Fattige og marginaliserte grupper må derfor gis mulighet til å kunne skape bedre levekår for dem selv. Disse mulighetene skaper ikke Amazon, da de utnytter disse gruppene gjennom lavt lønnet arbeid i et utrygt arbeidsmiljø (Degn & Sonne).

5. «Ansvarlig forbruk og produksjon»

I dag forbruker vi mer enn hva som er bærekraftig for kloden. Som verdens største netthandelselskap er Amazon delaktig i den økte ressursbruken, miljøødeleggelsen og klimautslippene verden opplever (Pisani, 2020).

4.5.4 Offentlighetens kritikk av Amazon

Amazons brudd på nevnte menneskerettigheter har ført til at en rekke ledende menneskerettighetsorganisasjoner har kritisert Amazon offentlig. *Amnesty International* har anklaget Amazon for å «målrettet intimidasjon» mot arbeidere involvert i aktivisme for arbeideres rettigheter. *Human Rights Watch* har uttalt at Amazons handlinger setter søkelys på behovet for sterkere juridisk beskyttelse av arbeideres rettigheter når det kommer til fagorganisering. Videre har antifattigdoms non-profit-organisasjoner som *Oxfam*, *War on Want* og *Green America* vært kritisk til Amazons anti-rettighets holdning (Pando, 2020).

Det er derimot ikke bare menneskerettighetsorganisasjoner som har vært kritiske til Amazon. Selskapets håndtering av distribusjonssenteret i Bessemer i Alabama har ført til at flere ledende amerikanske politikere og investorer har stilt spørsmål ved Amazons handlinger. Dette innebærer amerikanske senatorer, medlemmer av the U.S House of Representatives, europeiske lovgivere og aksjeholdere i Amazon. Den 5. februar i år skrev 13 amerikanske sentatorer, deriblant 2020 presidentkandidat Elizabeth Warren, til Jeff Bezos for å uttrykke sin bekymring for den behandlingen Bessemer ansatte har vært utsatt for i Amazons distribusjonssenter. En behandling som ifølge dem bryter med arbeidernes rettigheter under *National Labor Relations Act* (Pando, 2020). Medlemmer av representantenes hus, deriblant Alexandria Ocasio-Cortez,

har også skrevet til Amazon. De krevde at Amazon tok umiddelbare grep for å sikre at ILOs kjernekonvensjoner, ILOs deklarasjon om fundamentale prinsipper og rettigheter på jobb, samt FNs universelle deklarasjon av menneskerettigheter ble fulgt. *Financial Times* rapporterte i februar at en gruppe investorer som eide 20 milliarder USD verdt av Amazon aksjer, hadde bedt Amazon ledelsen å slutte å blande seg inn i bessemer arbeidernes fagorganisering (Pando, 2020). Tidligere i oktober 2020, i kjølvannet av at Amazon utlyste stillinger for etterretningsanalytikere, sendte EU-lovgivere et brev til Jeff Bezos for å forhøre seg om Amazons tilnærming til «trussel overvåkning» ville påvirke europeiske land (Pando, 2020).

4.6 Kan relasjonen til ansatte forklare Amazon sin vekst?

Det har hittil blitt lagt frem relevante funn som gir oss et innblikk på hvordan relasjonene mellom ledere og arbeiderne i Amazon er. Disse funnene skal nå drøftes der vi vil se nærmere på hvilke fordeler og ulemper denne tilnærmingen har for Amazon som selskap. Vi vil gå inn på forhold som arbeidskraft, kundefokus, menneskerettigheter samt offentlighetens kritikk av Amazon. Til slutt vil det foreligge en konklusjon der vi vil konkludere om relasjonstilnærmingen til Amazon er en forklarende faktor på selskapets vekst.

4.6.1 Arbeidskraft

Hard HR-strategi

Det er en rådende oppfatning om at den harde HR-praksisen Amazon fører ovenfor sine ansatte er en endimensjonal tilnærming designet for å maksimere profitt, men det er argumentert for at selskapet bare har vært raskere fremme med å respondere på utfordringer som resten av verden nå opplever. Dette er for eksempel data som gjør at individuell ytelse kan måles kontinuerlig, kom-og-gå-forhold mellom arbeidsgivere og ansatte, og global konkurranse som skaper endringer i maktforhold fra dag til dag (Kantor & Streitfeld, 2015)

Lagerarbeidere

Som nevnt tidligere er de fleste ansatte hos Amazon lagerarbeidere ansatt på en midlertidig basis. Dette har sitt utspring i at Amazons behov for arbeidskraft er sesongbasert og at arbeidet som skal utføres i hovedsak ikke krever formell utdanning. Med andre ord er kun en enkel, kort og grunnleggende opplæring nødvendig. Det dette betyr for Amazon, er at arbeidskraften lett kan erstattes skulle en ansatt bli ansett som overflødig. Dette kan for eksempel være hvis den

ansatte ikke er produktiv nok, for ofte er syk, eller er for kritisk til arbeidsmiljøet. Slik har Amazon sterk kontroll og makt over arbeidstokken.

Dette sesongbaserte behovet kombinert med et lavt behov for utdanning gjør det enklere å kvitte seg med overflødige lagerarbeidere, samtidig som de raskt får inn erstattere. Lover og regelverk i de landene Amazon opererer i, muliggjør videre denne tilnærmingen. For Amazon er midlertidig ansettelse noe som fører med seg en rekke fordeler som arbeidskraft-on-demand, nisjekunnskap og frihet til å gjøre raske endringer ut fra omgivelsene (Hays, u.å.). Da pandemien inntraff, viste dette seg som en stor fordel da Amazon enkelt kunne foreta seg nødvendige grep uten problem.

Når Amazon skal ansette lagerarbeidere, retter de seg som sagt strategisk mot miljøer med lavt inntektsnivå. Disse miljøene preges av mennesker som ofte ikke har andre jobbmuligheter, som for eksempel i minoritetsmiljø. I tillegg er disse menneskene sjeldent fagorganisert eller i full grad klar over sine arbeidsrettigheter. På denne måten utnytter Amazon de sårbare i samfunnet, samtidig som de vegrer seg for potensielle konsekvenser av sin driftspolitik under påskuddet av at de bedriver samfunnsansvar ved å sysselsette svakstilte. Noe virksomheten gjør på overflaten, men i realiteten er jobbene selskapet tilbyr preget av ulevelige lønninger, overtidarbeid og helsefarlige arbeidsmiljø.

Kontorarbeidere

Det er derimot ikke bare lagerarbeidere som skiftes ut raskt. Ansatte på kontorene har også en kort levetid i Amazon. Forskjellen ligger som nevnt i kravet om å skape og mulighetene disse jobbene skaper videre i karrieren. Ledelsesprinsippene som sier at harmoni er overvurdert fordi det hindrer ærlig kritikk, legger til rette for en hard og utilgivende møtekultur for tjenestearbeiderne (Kantor & Streitfeld, 2015). Når man kombinerer dette med anonyme kollegaevalueringssystem som «Anytime Feedback Tool» der de med verst tilbakemeldinger blir sagt opp, skaper dette en ukultur der ansatte bevisst saboterer hverandre for å redde seg selv. Konkurranseskulturen skaper en målrettet darwinisme, har en tidligere HR-direktør uttalt. Ifølge Robin Andrulevich, en tidligere topp HR-executive hos Amazon, ville ikke Amazon ha utrettet de tingene de har hvis det ikke hadde vært for denne kontinuerlige utskiftningen av ansatte (Kantor & Streitfeld, 2015).

4.6.2 Kundefokus

Siden Amazons overordnede strategi er å bli det mest kundesentrerte selskapet i verden, har dette ført til effektivisering i de ledd der det er mulig. Det dette betyr er at selskapet automatiserer flere og flere prosesser, med hensikt på å redusere feil og gjennomløpstid. Resultatet er mindre varepakkerjobber over et lengre perspektiv. Samtidig vil det skapes flere nye jobber i andre deler av organisasjonen som vil erstatte disse tapte arbeidsplassene. Et tiltak som Amazon har innført for å demme opp for den negative effekten av dette, er en automatiseringsprosess kalt «Hands off the wheel». Denne endringsprosessen som vi har nevnt tidligere, tar sikte på å gjøre mer med likt antall ansatte. Amazon sitt mål med «Hands off the Wheel» er å lede veien i den fjerde industrielle revolusjonen, uten å skape den kortsiktige arbeidsledigheten og misnøyen som kommer med at flere og flere jobber blir erstattet. Denne tilnærmingen støtter oppom HR-avdelingens oppdrag om å bygge en arbeidsplass for Amazons ansatte der de kan innovere på kundens vegne (McCraken, 2019).

I 2019 kom det frem i *The Verge* at maskinene ikke utsletter jobber på egenhånd, men at deler av prosessene i jobbene effektiviseres i den grad at det vil bli vanskeligere for ansatte å utføre de resterende oppgavene (Vincent, 2019). Arbeidere må for eksempel fortsatt plassere varer på transportbånd, selv om maskiner tar seg av arbeid som pakking og plassering, men tempoet som kreves vil gjøre at de ansatte vil bli utmattet på lengre sikt. Det er derfor grunnlag til å hevde at dette kan føre til at ansatte sier opp av egen fri vilje. Amazon kan dermed unngå negativ medieoppmerksomhet rundt sparking knyttet automatisering da de ansatte selv sier opp, samtidig som de får effektivisert arbeidet og minimert kostnadene.

4.6.3 Menneskerettigheter

Amazons behandling av ansatte i Bessemer kan ses på som kapitalisme på sitt verste. At gode arbeidsforhold må vike for Amazons forretning er beklagelig, men at Amazon i så stor grad motsetter seg ideen om å bedre disse arbeidsforholdene er oppsiktsvekkende. Bessemer-valget var det første fagorganiseringsvalget i Amazon siden 2014, da ansatte i Delaware stemte nei til å danne det som ville blitt Amazons første fagorganiserte distribusjonsenter (Greenhouse, 2014). Valget i Bessemer kommer i en tid der en verdensomspennende pandemi har rammet de lavtlønnede ansatte hos Amazon hardt, de fleste av dem afro-amerikanere, som utgjør majoriteten av de ansatte ved lagerhuset «BH1M» i Bessemer. Samtidig har Amazon opplevd en historisk etterspørsel og vekst under pandemien, og selskapets grunnlegger Jeff Bezos, har

økt sin personlige formue med 70 milliarder USD (Business Insider, 2021). En fagorganisering i Bessemer ville vært et historisk og potensielt smittomt gjennombrudd for arbeidermakt i USA, spesielt i en industri som har tjent seg rike på å være arbeiderfiendtlig over lengre tid (Stavenes, 2021). Den potensielle smitteeffekten og konsekvensene av dette er nok grunnen til at Amazon kjemper så hardt for å stoppe fagorganisering, noe de klarte den 30. mars 2021, da flertallet av de 5800 arbeiderne ved BH1M stemte nei ved valget (Sainato, 2021-b).

Amazons tydelige menneskerettighetsbrudd over lengre tid tyder på at selskapet ikke har planer om å endre sin oppførsel i nærmeste fremtid. Hvis det skal skje må selskapet endres, noe som potensielt kan gjøre at Amazons mister den posisjonen de har i verdensmarkedet på grunn av tapte konkurransefordeler. Det er tydelig gjennom selskapets egne uttalelser og PR-kampanjer at de vil gjøre alt for å opprettholde et politisk korrekt ytre, men at de ikke vil ha noen reserverasjoner med å gjøre det de anser som nødvendig for å kontinuerlig vokse og ekspandere. Med mindre Amazon blir tvunget til endring gjennom lover og regelverk, vil det nok heller ikke forekomme noen endring. Heldigvis, ser vi en trend der ulike lands politikere og myndigheter uttrykker bekymring for Amazons oppførsel, noe som kan bety reguleringer i fremtiden skulle Amazon fortsette i det samme sporet. Selskapet har fra tidlig av blitt omtalt mye av media, men omtalen har følgelig fulgt veksten til selskapet. Før kunne Amazon holde på slik de gjør med relativ lav grad av oppstandelse, men nå er situasjonen en annen. Dette kan med andre ord være et vendepunkt, da resultatene ikke nødvendigvis rettferdiggjør virkemidlene lenger.

4.6.4 Offentlighetens kritikk av Amazon

Hvordan kan Amazon holde på som de gjør hvis det skaper oppstandelse i media? Det kan argumenteres for at forhold som rask leveringstid, høy brukervennlighet og et stort utvalg er faktorer som overskygger en tvilsom praksis for mange kunder, gitt at disse faktorene er såpass gunstige for kunden. Kombinerer man dette med få reguleringer, lite statlig innblanding og nok overfladisk samfunnsansvar, kan store selskaper som Amazon slippe unna med mye. Dette er med på å gi Amazon et omdømme som står i kontrast med den til tider negative omtalen i media, og kan være med på å begrense påvirkningen av kritikken.

Et annet argument er at Amazon kan ses på som en miniatyrversjon av USA. Enorme forskjeller, et uregulert arbeidsliv og profittmaksimering til enhver kost er problemer som gjenspeiles i det amerikanske samfunnet (Hauge, 2021). Når et samfunn er så sterkt preget av

slike forhold, blir det litt som å kaste steiner i et glasshus fra amerikanske myndigheters side når de kritiserer Amazon. Man kan på mange måter si at Amazon er et produkt av sitt miljø, og når myndighetene i lite grad regulerer arbeidslivet, vil det være naturlig at Amazon opererer slik de gjør gitt de rammebetingelsene selskapet må forholde seg til. Hvis det ikke legges strenge føringer på hvordan forretning skal drives, vil det alltid være selskaper som vil prøve å utnytte dette til sin fordel, noe Amazon har gjort.

Det viktigste argumentet er nok derimot arbeidsledighet, spesielt i en slik omfattende og krevende økonomisk krise som verden er inne i nå. Amazon ble i løpet av 2020 den femte største arbeidsgiveren i verden målt i antall ansatte med 1.2 millioner sysselsatte, en oppgang på 427.300 arbeidere fra året før (Shendruk, 2020). Når et selskap kan sysselsette så mange mennesker, spesielt under en økonomisk krise, vil dette selvsagt være med å påvirke deres spillerom.

Selv i Norden, et område der arbeidernes rettigheter historisk står sterkt, har Amazon klart å etablere seg. I fjor lanserte nemlig selskapet amazon.se i Sverige, noe som kan ses på som et nordisk framstøt. Mest sannsynlig vil vi se den samme utviklingen her som andre steder der Amazon har etablert seg (Solgård, 2020).

Etableringen kan ses i sammenheng med at den svenske el-skatten ble senket med 97 prosent for Amazon, Google og Facebook i 2017. Ifølge Dagens Nyheter ringte næringsminister Mikael Damberg personlig til bedriftene for å videreformidle beslutningen. Senkningen av skatten begrunnet regjeringen med at det ville resultere i 30.000 nye jobber. Etter at Facebook mottok 140 millioner av den svenske staten for å etablere seg i landet, fant Aftonbladet ut at selskapet kun hadde bidratt med 56 nye arbeidsplasser (Hauge, 2021). Amazons etablering kan derfor ses på som et angrep på den nordiske modellen, en modell som bygger på visse moralske prinsipper. Når det offentlige åpner opp for et slikt selskap som Amazon til tross av den massive kritikken i media, begrenser dette kritikkens troverdighet og effekt.

Bærekraftsmålene

Amazon oppgir på sine sider at de følger alle 17 av FNs bærekraftsmål fordelt utover deres ulike program. Disse programmene består av blant annet bærekraftig operasjoner, sirkulærøkonomi, pakking og produkter, kunder, ansatte og supply chain (About Amazon, u.å.-d.; About Amazon, u.å.-e). Denne påstanden er nærmest komisk da det gang på gang blir rapportert om ulike urettferdigheter begått av Amazon som strider med dette. For eksempel

annonserte selskapet i 2019 en forpliktelse om å redusere selskapet karbonavtrykk til null innen 2040, noe de stolt påpekte var 10 år før Paris-avtalens målsetning om 2050 (About Amazon, u.å.-f). Problemet er at FN har uttalt at dette målet bør nås innen 2030, noe som selv da egentlig er for sent ifølge FN forskning fra 2019 (Horozowksi, 2019). Et annet eksempel er at selskapets lederteam kalt, ofte refererte til som «The S-team», per dags dato kun består av 4 kvinner blant de 26 i temaet. I 2017 var Beth Galletti, som er HR-direktøren i Amazon, den eneste kvinnen i teamet (Del Rey, 2017). Videre er alle i S-teamet hvite, sett bort ifra fra to menn og en kvinne. Disse eksemplene signaliserer ikke akkurat at Amazon er opptatt av bærekraftighet, da de i praksis gjør lite for å stoppe forhold som klimaendringer, oppnå mer likestilling mellom kjønnene eller å redusere ulikhet. Vi ser altså en trend der Amazon hevder de gjør ting som de i praksis ikke gjør. Dette underbygges av hvordan deres menneskerettighetsstrategi er i praksis, så vi kan argumentere for at Amazon ikke følger FNs bærekraftsmål.

Man skulle tro at basert på all kritikken Amazon har mottatt over årene, at det ville ha stagnert deres vekst, men det har det ikke gjort basert på våre funn. I tillegg så er det rimelig å tenke seg at veksten hadde vært enda større hvis omdømmet hadde vært bedre.

4.6.5 Oppsummering

For å konkludere kan vi si at den HR-praksisen Amazon har ført har vært en sentral faktor i den enorme veksten selskapet har opplevd: Denne tilnærmingen har vært selve fundamentet i selskapets forretning. Satt i et innovasjonsperspektiv har personalpolitikken vært avgjørende for utviklingen, og har muliggjort selskapets kontinuerlige ekspansjon. Det kan likevel argumenteres for at tilnærmingen ikke er bærekraftig, verken fra et etisk perspektiv eller et omdømmeperspektiv. Etisk fordi det å nedprioritere arbeidsmiljøet med sikte på vekst er galt moralsk sett. Omdømme fordi tilnærmingen ikke vil være bærekraftig i lengden med tanke på selskapets posisjonering. Basert på dette skulle man tro at den omfattende kritikken ville stagnert veksten til selskapet i større grad enn det den har gjort.

For en mindre bedrift ville ikke personalpolitikken vært holdbar med tanke på tapte konkurransefordeler ved en kontinuerlig utskiftning av arbeidsstaben. En mindre bedrift ville heller ikke vært i stand til å takle det enorme presset fra omgivelsene om å endre på sin personalpolitikk. Utøvelsen av samfunnsansvar ville heller ikke dempet omdømmeproblemene for en slik bedrift, da mengden utøvet samfunnsansvar eller effekten av den ikke ville vært stor nok. Amazons tilnærming til sine ansatte er med andre ord kun mulig fordi Amazon er en unik

bedrift uten sidestykke, og er ikke en tilnærming som anbefales. For å svare på problemstillingen “*Kan relasjonen til ansatte forklare Amazon sin vekst?*” kan vi derfor si at: Ja, relasjonen til de ansatte kan forklare Amazon sin vekst da den har muliggjort maksimal utnyttelse av arbeidernes effektivitet og kreativitet, men at tilnærmingen har en skyggeside som gjør at den ikke bør være til etterfølgelse. Teorien tilsier likevel at Amazon burde vært rammet hardere av kritikken i media, og vi mener at dette står i strid med de funnene vi har framlagt. Samtidig vet vi ikke om veksten kunne vært enda større ved en myk HR-tilnærming istedenfor den harde tilnærmingen de har hatt.

4.7 innovasjon som standardisering

4.7.1 Innovasjon som standardisering: Funn

På under ti år har Amazon fått godkjent over 2500 patenter. I 2017 brukte Amazon over 20 milliarder USD på forskning og utvikling, og de fikk godkjent over 300 nye patenter (Coppola, 2020). Det finnes ikke informasjon rundt hvor store deler av forsknings- og utviklingsbudsjettet som gikk til de nye patentene, men Amazon har rapportert forskning og utvikling som deres største driftskostnad, og at det å skape, registrere og videreutvikle patenter står for en stor sum av budsjettet deres (Fox, 2021).

Amazon har lenge hatt en bedriftskultur der selskapets innovatører har hatt lov til å feile uten at det blir sett ned på. Jeff Bezos skrev i 2019 i et brev til sine interessenter hvor det blant annet sto “If the size of your failures isn’t growing, you’re not going to be inventing at a size that can actually move the needle” (Aten, 2019). Dette kan bli forstått som at mislykkelse er en uunngåelig del av innovasjonsprosessen, og at standardisering for å minimere mislykkelser ikke er sunt for oppfinnelsen. Bezos mener kortsiktig feiling og dobbeltkretslæring leder til langsiktig suksess (Streitfield, 2017).

Innovasjon som standardisering er til noen grad brukt av de fleste bedrifter hele tiden. Et eksempel på en grunnleggende form for innovasjon som standardisering i Amazon er jobbsøknader som kun utlyses og aksepteres over nett. Dette gir bedriften mindre arbeid i forbindelse med behandling og oppbevaring av søknader, og de trenger kun å tenke på de aktuelle søkerne når de faktisk trenger en ny ansatt. Til gjengjeld mister kanskje Amazon er par flinke ansatte siden de er på feil sted til feil tid, men de mener at det blir et nettooverskudd av produktivitet ved å gjøre det på denne måten. Mens elektroniske ansettelse er en innovasjon,

er det samtidig noe de fleste gjør i dagens samfunn, og gir dem ingen konkurransefordel lenger. Dette er altså en utdatert disruptiv innovasjon; noe som var en innovasjon, som i dag er implementert av de fleste bedrifter.

Mens de fleste bedrifter følger etter med disse innovasjonene, kan det gi store fordeler for en bedrift å være ute med dem først. Amazon, sammen med Google, Facebook og Apple var først ute med algoritmisk standardisering, automatisering og robotisering, som i etterkant antagelig vil bli standardprosedyrer for mange bedrifter når teknologien er bedre utviklet.

4.7.2 Kan “innovasjon som standardisering” forklare Amazon sin vekst?

Jeff Bezos mener at frie tøyler er svært viktig for innovasjon (Clifford, 2020). Samtidig er strenge regler og prosedyrer essensielt for å holde bedriften og visjonen deres på rett spor. Ved å fokusere på innovasjon som standardisering kan man få det beste av begge verdener, nemlig ved å standardisere innovasjonsprosessene på en måte som promoterer standarder og struktur uten å hemme innovasjon. Dette vil gi innovatører den friheten de trenger, samtidig som ledelsen får den standardiseringen og effektiviteten de trenger.

Variety Reduction

Variety Reduction, beskrevet i illustrasjon 7 er standardiseringen av å tilby færre produkter for å spare kostnader. Dette går utover varesortimentet deres og følgelig begrenser valget til kundene, noe som reduserer salgene deres (TheIntactOne, u.å.). Til tross for dette har Amazons tilnærming til algoritmisk standardisering klart å oppnå den optimale kombinasjonen mellom variety reduction og salg.

Ikke alle distribusjonssentre ser like ut, og ikke alle har samme inventar. For eksempel er fulfillment-senteret i Los Angeles mye større enn det i Denver. I tillegg er det mer solkrem og baderinger i Florida sine distribusjonssenter enn i Alaska sine. I utgangspunktet kan dette se ut som innovasjon der de ikke tar hensyn til standardisering: I motsetning til Walmart er alle varelagre annerledes, og i motsetning til IKEA har alle lagre ulike produkter. Dette er ikke tilfeldig styrt, men styrt av nye standardiserte algoritmer og AI som ved hjelp av Big Data klarer de å finne sammenhenger mellom steder og bestillinger. Temperatur- og størrelseseksempelet er ikke innoverende markedstilpasninger, men algoritmene har klart å finne svært abstrakte sammenhenger som har gitt Amazon bedre varelagertilpasning (Baraniuk,

2015). Dette er med andre ord en revolusjonerende fremgang til standardisering i distribusjonssentre, som har bidratt til både høyere grad av standardisering og innovasjon. Gitt parametrene av dagens teknologi og kunnskap, har Amazon klart å skape en pareto-optimum mellom utvalg og varelagerstørrelse.

Algoritmisk standardisering innen variety reduction øker economies of scale, og sikrer at de ikke sitter igjen med varer de ikke får solgt, eller varer som må sitte der urimelig lenge. Hver eneste dag en vare sitter på lageret koster dette penger for Amazon i form av varelagerplass, og sunk cost i form av at varer ofte blir mindre verdt over tid. Minimering av dette reduserer også behov for plass i distribusjonssentret, som igjen gjør det lettere for ansatte å navigere bygget. Ulempene er at det begrenser utvalg, og konsentrerer visse produkter visse steder i markedet. Amazon har løst dette ved at du får tilsendt produktet ditt fra et distribusjonssenter lenger unna. Mens dette fungerer ved avvik, koster det mer for Amazon, og gjør at kunden må vente lengre på varen sin. Effektivt sett fungerer systemet da som et sentralisert lager, bare uten fordelene av å være sentralisert. Uklar teknologi kan være med på å forklare hvis avvik stadig oppstår, og da kan innovasjonen gjøre mer skade enn godt.

Minimum quality/ safety

Amazons kundesentriske natur gjør det viktig for dem å lage strenge standarder når det kommer til kvalitet på produkt og leveranse. Strenge og gode standarder gjør kundene fornøyde hver gang, mens friere tøyler eller større avvik kan gjøre kunder misfornøyde.

Da Amazon har et svært stort økosystem er det viktig at de alltid leverer gode produkter. Dette vil få kunden til å, sakte men sikkert, bruke flere av Amazons produkter og tjenester. Denne kontinuerlige tilfredsstillelsen vil gjøre kunden langsiktig oppslukt i økosystemet deres. Ett eneste avvik kan få kunden til å mislike Amazon, som fører til at de aldri vil bli en del av deres økosystem. Lav tilfredsstillelse kan få kunden til å boikotte alle Amazons produkter, som kan gi mange tapte kunder og mye tapt profitt. Dette er veldig viktig for Amazon siden de tjener svært mye per kunde: Et gjennomsnittlig Amazon Prime-medlem bruker 1400 USD hos Amazon i året (Statista, 2019).

Amazons frakt

Amazon er kjente for å kunne bestille hva som helst hjem, lynraskt. Amazon har i lang tid hatt same day shipping, som betyr at varen kommer samme dag som du bestiller den. Federal Aviation Administration godkjente nylig Amazons bruk av droner til kommersiell bruk, og de jobber nå med å få “30 minute shipping” i utvalgte områder i USA (Palmer, 2020). Denne lynraske frakten gjør det lettere for folk å handle på impuls, det skaper tillit til Amazon, og det utkonkurrerer alle fraktselskap. “Same day shipping” og “30 minute shipping” er heller ikke forbeholdt kun de rike med penger til å betale for det; frakten er gratis for alle ordre over \$25. Ulemper ved denne innovasjonen er de store kostnadene det har vært å desentralisere distribusjonssentrene, og utvikle pålitelige droner.

Amazons produkter

Amazon lager ingen produkter selv. Produktene på nettsiden er enten lagt inn av Amazon, eller lagt inn av en tredjepart. Her har de strenge standarder for hvilke produkter som blir godkjent, for å gjøre kundene så fornøyde som mulig. Amazon har blant annet forbydd salg av visse typer treverk, kopier av malerier, matvarer importert fra visse land, skulpturer av verdi, visse bildeler, og mye mer (Johnson, 2018). Produkter som er solgt av tredjepartsbutikker i Amazon har fullt ansvar for kvalitet og reklamasjon selv, og må av egen lomme betale alle eventuelle erstatninger og refusjoner som måtte komme av produktet deres. Dette incentiviserer dem til å levere produkter av høy kvalitet, selv om de ikke nødvendigvis føler et ansvar med å opprettholde Amazons rykte.

4.7.3. Oppsummering innovasjon som standardisering

Det kan argumenteres for at det som virkelig har skapt det store skillet mellom Amazon og andre bedrifter har vært deres fokus på innovasjon som standardisering. Innovasjonsstrategien er som regel forbundet med store investeringer i maskiner og/eller programmering. Amazon har skapt store konkurransefordeler med innovasjon som standardisering, og nå begynner de å skape droner, AI, Big Data og annen innovasjon som standardisering fra den fjerde industrielle revolusjonen. Klarer de dette like godt som de gjorde i den tredje industrielle revolusjonen, vil de finne enda en storhetstid i den snarere fremtid.

5.0 Konklusjon

5.1 Vekst/Problemstillingen

Vi spurte innledningsvis om hva som kan forklare Amazon sin vekst. Videre valgte vi å utdype forskningsspørsmålet med følgende tre underspørsmål;

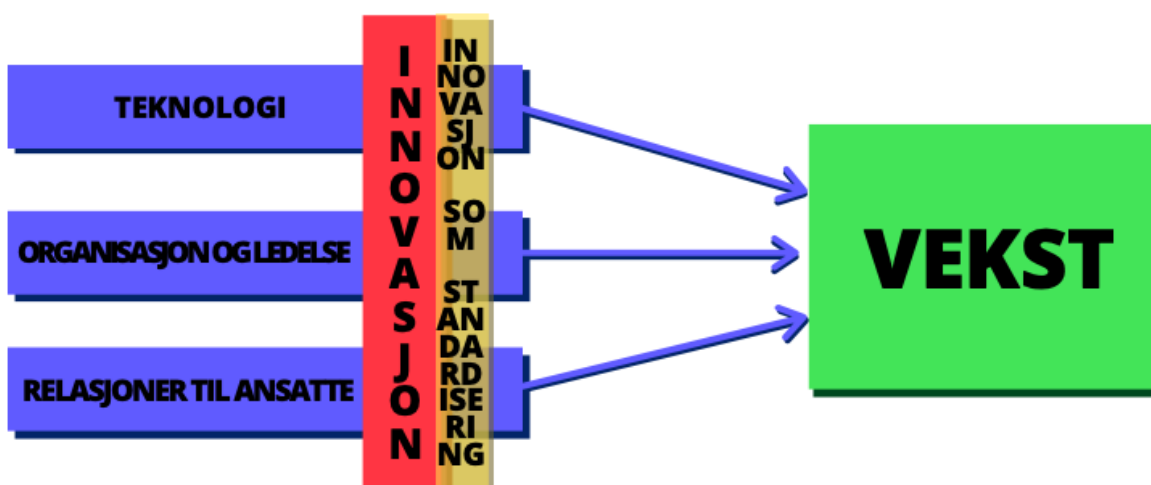
“Kan teknologivalget forklare Amazon sin vekst?”

“Kan valg av organisasjon forklare Amazon sin vekst?”

“Kan relasjonen til ansatte forklare Amazon sin vekst?”

Vi valgte innovasjon som den røde tråden slik at underspørsmålene ble belyst fra et innovasjonsperspektiv. Grunnen til dette er fordi vi hadde et inntrykk om at innovasjon var en sentral forklaringsfaktor innenfor alle områdene. I tillegg ønsket vi å legge frem en del om innovasjon som standardisering på grunn av hvor aktuelt det er for Amazon. Det utgjorde en mindre avsluttende del av analysen av hensyn til strukturen.

Under følger illustrasjonen som fremstilte oppgavens oppbygning for å besvare forskningsspørsmålet vårt.



Illustrasjon 3: Fremstilling av hvordan oppgavens forskningstemaer henger sammen. (Laget av gruppen).

5.2 Hva forklarer Amazons vekst?

Gjennom oppgaven har vi fremlagt analyse av funnene våre som kan forklare forskningsspørsmålet.

Det første underspørsmålet vi kom frem til var: *“Kan teknologivalget forklare Amazon sin vekst?”*. Overordnet sett kom vi frem til at teknologibruken til Amazon har stått sentralt for veksten i den digitale netthandelsbransjen. Teknologisk viktige emner omfatter Industri 4.0 og dens teknologier, der vi har valgt å fokusere på deres bruk av Big Data, Cloud Computing og Artificial Intelligence. Big Data har spesielt stått sentralt på distribusjonssentre og i salgsavdelingen, Cloud Computing ved hjelp av Amazon Web Services har vært en av deres viktigste inntektskilder, og AI teknologi i roboter på distribusjonssentre og i Alexa har gitt viktig verdi både for Amazon og kunden. Særlig deres overlappende fokus på teknologi og innovasjon har banet vei for disruptive innovasjoner som eksempelvis Prime og Kindle, som har bidratt til å skape varige konkurransefordeler.

Bruken av AI har gitt et mer fremtidsrettet system, Big Data har gitt bedret strategisk beslutningsgrunnlag og Cloud Computing har gitt en bedret, mer skalerbar digital infrastruktur. Summen av dette bekrefter at Industri 4.0 har gitt økt operasjonell effektivitet, samtidig som gjennomføringen av disruptive innovasjoner har gitt økt verdiskaping. Vi konkluderer derfor med at våre funn bekrefter teorien vi presenterte tidligere i oppgaven, og at nevnte begreper har stått sentralt for veksten.

Det andre underspørsmålet vi stilte var: *“Kan valg av organisasjon forklare Amazon sin vekst?”*. Her fant vi en rekke tiltak som kunne knyttes til ledelsesprinsippene, og som har dannet grunnlag for de organisatoriske trekkene til Amazon. Tiltak som working-backwards metoden, “the institutional yes”, og “one-way door/two-way door” bidrar til å skape kulturelle trekk som fremmer innovative egenskaper i virksomheten. Vi identifiserte også en rekke strukturelle trekk, som kunne ha motstridende egenskaper med tanke på initiering og implementering av innovasjon. Funnene våre tyder derimot på at Amazon gjennom ulike tiltak har eliminert barrierer. Til slutt kan vi si at deler av funnene bekrefter teoriene vi har brukt, og vår konklusjon er at Amazon sine valg av organisasjon og ledelse kan ha hatt en indirekte betydning for veksten gjennom å fremme innovative egenskaper. Det har gitt dem en forutsetning for at aktuelle innovasjoner både blir fanget opp, men også videre lykkes når den blir tatt i bruk.

Det siste underspørsmålet vi presenterte var “*Kan relasjonen til ansatte forklare Amazon sin vekst?*”. Det vi fant ut her var at relasjonstilnærmingen Amazon hadde til sine ansatte var et avgjørende element i måten selskapet drives. Uten den harde HR politikken og den høye turnover’en som følger av det sesongbaserte behovet, ville ikke Amazons forretning ha fungert da selskapet konstant er avhengig av høy grad av effektivitet og innovasjon i flere ledd. Dette krever maksimal utnyttelse av arbeidskraften, noe som betyr kort levetid på ansatte, men som til gjengjeld gir gode organisatoriske resultater. Den negative siden ved dette er at personalpolitikken ikke er bærekraftig da ansattes arbeidsrettigheter blir ofret til fordel for kunden, noe som følgelig skaper mye uønsket oppmerksomhet fra offentligheten. Det kan argumenteres for at Amazon kun slipper unna det verste fordi de nettopp er Amazon, og at hvis en mindre mektig bedrift hadde prøvd det samme, så ville ikke de ha sluppet unna i like stor grad. Dette argumentet underbygges videre av evnen Amazon har til å drive overfladisk samfunnsansvar for å demme opp for kritikk, som de fleste andre bedrifter ikke har muligheten til. Det kan derfor konkluderes med at den innovative relasjonstilnærmingen har vært en vekstfaktor, men at risikoen det fører med seg ville begrenset resultatet av samme tilnærming for andre selskap.

Avslutningsvis skrev vi om “*innovasjon som standardisering*”. Her introduserte vi Amazons bruk av dette i både industri 3.0 og 4.0, og konkurransefordelene det har gitt selskapet. Teorigrunnlaget for denne innovasjonstilnærmingen var ganske begrenset, selvom vi forstår at vi trolig ikke har funnet alle relevante kilder. Likevel fikk vi en inngående forståelse for begrepet, og teorien tilsier at innovasjon som standardisering kan bidra til store konkurransefortrinn. I tillegg bidrar det ofte til en automatisk verdiskapning når innovasjonen er ferdig implementert. Et eksempel på dette er hvordan Amazons droneleveranse vil være selvforsynt når teknologien er ferdigutviklet. Amazons anvendelse bekrefter teorien, da de har oppnådd store konkurransefordeler ved å bruke denne innovasjonstilnærmingen. Med Industri 4.0 kun i startfasen kan de vente seg store konkurransefordeler i fremtiden også gitt at de fortsetter suksessen sin.

Samlet sett finner vi at alle faktorene har hatt en betydning, men at de har hatt ulik påvirkning på veksten. Teknologivalget hadde ikke hatt den samme påvirkningen på veksten uten tilnærmingen til organisering og ledelse. Relasjonen til de ansatte har forsterket den effektive operasjonelle driften. I tillegg har ledelsen dannet grunnlag for gode strategiske belutninger,

som har vært med på å gi nødvendig innsikt for deres teknologi- og innovasjonsvalg, og har følgelig bidratt til Amazons ledende posisjon i dag.

5.3 Avgrensinger og svakheter ved studien

Gruppen har ikke tidligere erfaring med praktisering av samfunnsvitenskapelig metode i forskningsprosjekter, noe som kan ha ført til enkelte svakheter i fremgangsmåten gjennom de ulike fasene.

Vi har valgt å utelukkende benytte oss av skriftlige kilder for å svare på vår problemstilling. Observasjonsstudier kunne styrket forklaringsstyrken til oppgaven og gitt oss innsikt i flere faktorer som kan forklare Amazons suksess. Intervjuing av ansatte kunne styrket våre funn, men dette viste seg å være vanskelig etter mislykkede forsøk på kontakt med Amazon. Et møte med Amazon ville trolig resultert i svar konstruert for å ganne bedriftens ansikt utad, som til noen grad også kunne svekket intervjuets reliabilitet.

5.4 Representativitet (overføringsverdi)

Oppgaven er spesielt rettet mot Amazon, og vil dermed ikke ha umiddelbar overføringsverdi til andre bedrifter. Likevel er oppgavens grunnteorier og poenger svært representative for andre bedrifter. Oppgaven vil derimot være mest representativ for større bedrifter innen logistikk, teknologi og netthandel som har fokus på innovasjon. For hvert av disse punktene bedriften oppfyller, desto mer representativ er oppgaven vår for den bedriften. Amazon ligger også teknologisk sett foran de fleste andre bedrifter, og deres strategier og fallgruver kan være med på å danne stien som mindre organisasjoner følger i fremtiden.

Siden Amazons organisasjonsvalg og relasjoner til ansatte har utgangspunkt i den amerikanske lover og prinsipper, kan representativiteten av våre funn være lav for land med sterkere reguleringer av arbeidervern.

5.5 Videre forskning

Amazon er en svært godt dokumentert bedrift. Store deler av organisasjonen har allerede blitt dekket av forskere og journalister. Det videre forskningspotensialet vil finne sted i Amazons fremtidig avgjørelser, lanseringer og organisasjon.

Det er generelt lite dokumentert om innovasjon som standardisering, både i og utenfor Amazon. Det finnes nok mye tilgjengelig forskning vi ikke har dekket, men det vi har funnet mener vi ikke er tilstrekkelig i forhold til temaets viktighet. Vi tror innovasjon som standardisering definitivt er med på å forklare Amazons vekst, og kommer til å ha et enda større fokus i fremtiden med Industri 4.0.

Vårt forslag til videre forskning ville vært å bygge på våre funn om innovasjon som standardisering, og hvordan Amazon, eller andre selskaper, har utnyttet dette for å bygge konkurransefordeler. Til dette ville vi anbefalt Knut Blinds forskning rundt temaet.

Referanseliste

NB! Kildene som trekker seg over to linjer vil viderekoble deg til en side uten informasjon. For å komme frem til lenken vi har brukt må man fjerne mellomrommet som oppstår automatisk hvor linje to starter. Vi vet ikke hvorfor dette problemet oppstår, men alle kildene er fortsatt like tilgjengelige så lenge man er klar over problemet. Løsningen er å fjerne mellomrommet som automatisk oppstår der skillet mellom linje 1 og linje 2 er.

Aasen, T.M, Amundsen, O (2017). *Innovasjon Som Kollektiv Prestasjon*. 1.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

About Amazon (u.å.-a). *Human Rights*. Tilgjengelig fra:

<https://sustainability.aboutamazon.com/people/human-rights?workerCount=true&engagementProgram=true&productCategory=true>

(Lesedato: 08.04.21)

About Amazon (u.å.-b). *Human Rights Principles*. Tilgjengelig fra:

<https://sustainability.aboutamazon.com/people/human-rights/principles> (Lesedato:

08.04.21)

About Amazon (u.å.-c). *Our Impact*. Tilgjengelig fra: <https://www.aboutamazon.com/impact>

(Lesedato: 18.02.21)

About Amazon (u.å.-d). *Our mission*. Tilgjengelig fra: [https://www.aboutamazon.co.uk/uk-](https://www.aboutamazon.co.uk/uk-investment/our-mission)

[investment/our-mission](https://www.aboutamazon.co.uk/uk-investment/our-mission) (Lesedato: 18.02.21)

About Amazon (u.å.-e). *Amazon supply chain standards*. Tilgjengelig fra:

https://sustainability.aboutamazon.com/amazon_supply_chain_standards_english.pdf

(Lesedato: 08.04.21)

About Amazon (u.å.-f). *UN Sustainable Development Goals*. Tilgjengelig fra:

<https://sustainability.aboutamazon.com/governance/unsdgs> (Lesedato: 01.05.21)

Aboutamazon. (2001). *Amazon Marketplace a Winner for Customers, Sellers and Industry*.

Tilgjengelig fra: [https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-](https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazon-marketplace-winner-customers-sellers-and-industry/)

[details/amazon-marketplace-winner-customers-sellers-and-industry/](https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazon-marketplace-winner-customers-sellers-and-industry/) (Lesedato:

14.04.2021)

- Aboutamazon. (2002). *Amazon Launches Web Services*. Tilgjengelig fra:
<https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazoncom-launches-web-services/> (Lesedato: 21.04.2021)
- Aboutamazon. (2006). *Amazon Web Services Launches*. Tilgjengelig fra:
<https://archive.is/LPvpz> (Lesedato: 22.04.2021)
- Aten, J. (2019). *Jeff Bezos says all good leaders use this 1 thing to motivate and inspire high performing teams*. Tilgjengelig fra: <https://www.inc.com/jason-aten/jeff-bezos-says-all-good-leaders-use-this-1-thing-to-motivate-inspire-high-performing-teams.html> (Lesedato: 25.03.21)
- Amazon. (u.å.-a). *Aws Marketplace*. Tilgjengelig fra: <https://aws.amazon.com/partners/aws-marketplace/> (Lesedato: 23.04.2021)
- Amazon. (u.å.-b). *Amazon Prime Now*. Tilgjengelig fra:
<https://primenow.amazon.com/onboard?forceOnboard=1&sourceUrl=%2Fhome>
(Lesedato: 21.04.2021)
- Amazon (u.å.-c). *Principles*. Tilgjengelig fra: <https://www.amazon.jobs/en/principles>
(Lesedato 03.02.21)
- Amazon. (2006). *Announcing Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2) - beta*.
Tilgjengelig fra:
<https://aws.amazon.com/about-aws/whats-new/2006/08/24/announcing-amazon-elastic-compute-cloud-amazon-ec2---beta/> (Lesedato: 25.04.2021)
- Amazon Web Services (2018) *The Culture of Innovation at Amazon: Driving Customer Success*. Tilgjengelig fra:
https://www.youtube.com/watch?v=DEDd4d_16dM&ab_channel=AmazonWebServices
(Lesedato: 22.02.21)

Amnesty (2020). *Public Statement: Its time for Amazon to respect workers rights to unionize.*

Tilgjengelig fra: <https://www.amnesty.org/en/latest/research/2020/10/time-for-amazon-to-respect-workers-right-to-unionize/> (Lesedato: 08.04.21).

Anurag (2018). *4 Reasons: Why Cloud Computing in E-Commerce is Important?* Tilgjengelig

fra: <https://www.newgenapps.com/blog/importance-of-cloud-computing-in-e-commerce/> (Lesedato: 25.04.2021)

Arrington, M. (2006). *Amazon Grid Storage Web Service Launches*, Tilgjengelig fra:

https://techcrunch.com/2006/03/14/amazon-grid-storage-web-service-launches/?guce_referrer=aHR0cHM6Ly9kem9uZS5jb20v&guce_referrer_sig=AQAAAGqRA8yT14f0Ctmz4bdX3I83Y8pngme3zVtlV5rG6bbUs6jIVHglKaFEOhx8Ellg7pFL2caCV8qq-FZoG1FMFo_X55OBrrczrzWBZ3BNbRZfImT6YU8CwgicTzsZbJLv2vaF0MsM7I8QzzrPamSkaYzFm1UFE3a7XFBKImyPy4&guccounter=2 (Lesedato: 25.04.2021)

Arsenault, M. (u.å.). *How Valuable is Amazon's 1-Click Patent? It's Worth Billions.*

Tilgjengelig fra: <https://rejoiner.com/resources/amazon-1clickpatent/> (Lesedato: 21.04.2021)

Berg, B, Lune, H (2017) *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Tilgjengelig

fra: <http://law.gtu.ge/wp-content/uploads/2017/02/Berg-B.-Lune-H.-2012.-Qualitative-Research-Methods-for-the-Social-Sciences.pdf> (Lesedato:) Logg Scholar: berg lune qualitative methods (Lesedato: 25.02.21)

Bezos, J. (1997) *Letter to our Shareholders*. Tilgjengelig fra:

https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/Shareholderletter97.pdf (Lesedato: 01.02.21)

- Bigdataframework (2019). *Data types: Structured vs unstructured data*. Tilgjengelig fra:
<https://www.bigdataframework.org/data-types-structured-vs-unstructured-data/>
(Lesedato: 26.04.2021)
- Blind, K. (2013). *The Impact of Standardization and Standards on Innovation*. Tilgjengelig fra:
https://media.nesta.org.uk/documents/the_impact_of_standardization_and_standards_on_innovation.pdf (Lesedato: 12.03.21)
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal
- Briggs, R & Aron, K (2017). *The Future of 1 Click Ordering*.
Tilgjengelig fra: <https://www.reddoor.biz/blog/the-future-of-1-click-ordering/>
(Lesedato: 22.04.2017)
- Brighthr (u.å.). *Hard and Soft HRM*. Tilgjengelig fra:
<https://www.brighthr.com/articles/hris/hard-and-soft-hrm/>
(Lesedato: 19.02.21)
- Businesswire. (2014). *Amazon Introduces Prime Now: One-Hour Delivery on Tens of Thousands of Daily Essentials Exclusively for Prime Members*. Tilgjengelig fra:
<https://www.businesswire.com/news/home/20141218005363/en/Amazon-Introduces-Prime-Now-One-Hour-Delivery-on-Tens-of-Thousands-of-Daily-Essentials-Exclusively-for-Prime-Members> (Lesedato: 20.04.2021)
- Campbell, C, Rector, K og Anderson, J. (2015). *Amazon launches one-hour delivery service in Baltimore*. Tilgjengelig fra: <https://www.baltimoresun.com/business/bs-bz-amazon-now-20150319-story.html>
(Lesedato: 20.04.2021)
- Ciobanu, O-G & Neamtu, D.M. (2017). *The impact and importance of new technologies in business development in context of economic diversity*. Tilgjengelig fra:
<https://ideas.repec.org/a/vrs/poicbe/v11y2017i1p698-710n74.html> (Lesedato: 25.02.2021)

- Clinton, D. (2016). *What is EC2 and What Does It Do?* Tilgjengelig fra:
<https://medium.com/@dbclin/what-is-ec2-and-what-does-it-do-765db27bbca2>
(Lesedato: 25.04.2021)
- Coppola, D. (2020). *Number of U.S. patents registered by Amazon 2019*. Tilgjengelig fra:
<https://www.statista.com/statistics/897773/amazon-patents-usa-registered/>
(Lesedato: 28.03.21)
- Coppola, D. (2021). *Amazon Prime - Statistics & Facts*. Tilgjengelig fra:
<https://www.statista.com/topics/4076/amazon-prime/#dossierSummary>
(Lesedato: 23.04.2021)
- Cuofano, G (u.å) *Amazon Organizational Structure In A Nutshell*. Tilgjengelig fra:
<https://fourweekmba.com/amazon-organizational-structure/> (Lesedato:10.03.21)
- Damanpour, F, Gopalakrishnan, S. (1998) *Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change*. Tilgjengelig fra:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474897000295> (Lesedato:
17.02.21)
- Danziger, C. (2019). *How Amazon uses big data to rule e-commerce*. Tilgjengelig fra:
<https://insidebigdata.com/2019/11/30/how-amazon-used-big-data-to-rule-e-commerce/>
(Lesedato: 28.04.2021)
- Degn, A. & Sonne, M. (2020) *Peker på totalitære tendenser*. Tilgjengelig fra:
<https://klassekampen.no/utgave/2020-10-01/peker-pa-totalitaere-tendenser> (Lesedato:
18.02.21).
- Del Rey, J. (2020). *The Year Shopping Changed Forever*. Tilgjengelig fra:
<https://www.vox.com/recode/22204578/2020-ecommerce-growth-retail-shopping-changed-forever> (Lesedato: 16.04.21)
- Del Rey, J. (2017). *It's 2017 and Amazon only has one woman among its 18 most powerful executives* Tilgjengelig fra: <https://www.vox.com/2017/10/21/16512448/amazon-gender-diversity-leadership-executives-jeff-bezos> (Lesedato: 01.05.21)

[Del Rey, J. & Ghaffary, S.](#) Leaked: Confidential Amazon memo reveals new software to track unions. Tilgjengelig fra:

<https://www.vox.com/recode/2020/10/6/21502639/amazon-union-busting-tracking-memo-spoc> (Lesedato: 08.04.21)

Denning, S. (2019) *How Amazon became agile*. Tilgjengelig fra:

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/06/02/how-amazon-became-agile/?sh=4d83939031aa> (Lesedato: 25.03.21)

Depillis, L & Sherman, I. (2021). *Amazon's Extraordinary Evolution*. Tilgjengelig fra:

<https://edition.cnn.com/interactive/2018/10/business/amazon-history-timeline/index.html>

(Lesedato: 17.03.2021)

Do, D. (2017). *What is Continuous Improvement (Kaizen)?* Tilgjengelig fra:

<https://theleanway.net/what-is-continuous-improvement> (Lesedato: 16.04.21)

Dyer, J, Gregersen, H. (2017) *How does Amazon stay at Day One?* Tilgjengelig fra:

<https://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2017/08/08/how-does-amazon-stay-at-day-one/?sh=3e92e08f7e4d> (Lesedato:30.03.21)

Economics Online. (2019). *Oligopoly - Characteristics*. Tilgjengelig fra:

https://www.economicsonline.co.uk/Business_economics/Oligopoly.html

(Lesedato: 14.04.21)

Egerdal, Å. (2019). *HR-boka*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal.

Elgan, M. (2014). *Why Amazon Echo is the future of every home*. Tilgjengelig fra:

<https://www.computerworld.com/article/2844509/why-amazon-echo-is-the-future-of-every-home.html> (Lesedato: 26.04.2021)

Encyclopedia Britannica (2021). *Technology*. Tilgjengelig fra:

<https://www.britannica.com/technology/technology> (Lesedato: 02.03.2021)

EU (u.å) *A European Green Deal*. Tilgjengelig fra:

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

(Lesedato: 11.05.21)

Evans, B. (2014) *Why Amazon has no profits*. Tilgjengelig fra:

<https://www.ben-evans.com/benedictevans/2014/9/4/why-amazon-has-no-profits-and-why-it-works> (Lesedato: 12.04.21).

FedEx. (2021) *FedEx Corp. Reports Strong Third Quarter Results*. Tilgjengelig fra:

<https://investors.fedex.com/news-and-events/investor-news/investor-news-details/2021/FedEx-Corp.-Reports-Strong-Third-Quarter-Results/default.aspx>

(Lesedato: 21.04.21).

FN (2021-a). *ILO konvensjoner*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om->

[avtaler/Arbeidsliv/ilo-konvensjoner](https://www.fn.no/om-avtaler/Arbeidsliv/ilo-konvensjoner) (Lesedato: 08.04.21)

FN (2021-b). *Menneskerettigheter*. Tilgjengelig fra:

<https://www.fn.no/tema/menneskerettigheter/menneskerettigheter> (Lesedato:

30.03.21)

Fornell, C. & Morgeson, F.V. & Hult, T.M. (2016). *Stock Returns on Customer Satisfaction*

Do Beat the Market: Gauging the Effect of a Marketing Intangible. Tilgjengelig fra:

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jm.15.0229> (Lesedato: 01.05.21)

Fox, J. (2021). *Amazon Spends Billions on R&D. Just Don't Call It That*. Tilgjengelig fra:

<https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2021-02-11/amazon-spends-billions-on-r-d-just-don-t-call-it-that> (Lesedato: 28.03.21).

Franceschi-Bicchierai, L. (2020). *Amazon Is Hiring an Intelligence Analyst to Track 'Labor Organizing Threats'*. Tilgjengelig fra:

<https://www.vice.com/en/article/qj4aqw/amazon-hiring-intelligence-analyst-to-track-labor-organizing-threats> (Lesedato: 08.04.21)

Frankenfield, J (2020). *Cloud Computing*. Tilgjengelig fra:

<https://www.investopedia.com/terms/c/cloud-computing.asp> (Lesedato: 13.04.2021)

- Frankenfield, J (2021). *Artificial Intelligence*. Tilgjengelig fra:
<https://www.investopedia.com/terms/a/artificial-intelligence-ai.asp> (Lesedato: 12.04.2021)
- Gaster, R (2021) *Amazon's small-team structure means new projects get greenlit quickly and it's one of the secrets to the company's success. Here's how it works*. Tilgjengelig fra:
<https://www.businessinsider.com/behemoth-amazon-rising-agile-teams-jeff-bezos-robin-gaster-2021-4?r=US&IR=T> (Lesedato: 04.05.21)
- Gayles, C. (2014). *Amazon launches Prime streaming music service*. Tilgjengelig fra:
<https://money.cnn.com/2014/06/12/technology/enterprise/amazon-prime-music/index.html> (Lesedato: 20.04.2021)
- Gonzalez, A. (2016). *Amazon's robot army grows by 50 percent*. Tilgjengelig fra:
https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazons-robot-army-grows/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=article_left_1.1
(Lesedato: 20.04.2021)
- Green, D. (2018). *Amazon's reputation is taking a beating from all sides. Here's what a reputation expert says it should do to turn things around*. Tilgjengelig fra:
<https://www.businessinsider.com/amazon-reputation-falls-in-annual-ranking-2018-9?r=US&IR=T> Lesedato: (17.02.2021)
- Greene, J (2015). *Amazon rolls out free same-day delivery for Prime members*
<https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazon-rolls-out-free-same-day-delivery-for-prime-members/> (Lesedato: 20.04.2021)
- Greenhouse, S. (2014). *Workers at an Amazon Warehouse Reject Forming a Union*.
Tilgjengelig fra: <https://www.nytimes.com/2014/01/16/business/workers-at-an-amazon-warehouse-reject-forming-a-union.html> (Lesedato: 08.04.21)
- Griggs, B. (2011). *Amazon e-books now outselling print books*. Tilgjengelig fra:
http://edition.cnn.com/2011/TECH/gaming_gadgets/05/19/kindle.outsells.books/index.html
(Lesedato: 21.04.2021)
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.

Gurley, L.K. (2020). *Inside Amazon's Secret Program to Spy On Workers' Private Facebook Groups*. Tilgjengelig fra:

<https://www.vice.com/en/article/3azegw/amazon-is-spying-on-its-workers-in-closed-facebook-groups-internal-reports-show> (Lesedato: 08.04.21)

Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelig metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Haden, J (2021) *When Jeff Bezos's 2-Pizza Teams Fell Short, He Turned to the Brilliant Model Amazon Uses Today*. Tilgjengelig fra: <https://www.inc.com/jeff-haden/when-jeff-bezoss-two-pizza-teams-fell-short-he-turned-to-brilliant-model-amazon-uses-today.html> (Lesedato:02.05.21)

Hammerstrøm, I. (2018). «Vi er mennesker, ikke roboter», sier Amazon-ansatte som streiker mot lange skift, få pauser og dårlig betaling. Tilgjengelig fra:
<https://www.aftenposten.no/verden/i/m6beVg/vi-er-mennesker-ikke-roboter-sier-amazon-ansatte-som-streiker-mot> (Lesedato: 17.02.2021)

Haseeb, M. mfl. (2019). *Industry 4.0: A Solution towards Technology Challenges of Sustainable Business Performance*. Tilgjengelig fra:
<https://www.mdpi.com/2076-0760/8/5/154/htm> (Lesedato: 10.03.2021)

Hatch, G. (2020). *Amazon Prime: A Timeline from 2005 to 2020*. Tilgjengelig fra:
<https://pattern.com/blog/amazon-prime-a-timeline-from-2005-to-2020/>
(Lesedato: 19.04.2021)

Heggholmen, K (2014) *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget

Hauge, K (2021). *Den nordiske modellen*. Tilgjengelig fra: <https://nogo.retriever-info.com/prod?a=2819&d=05501020210109682625&s=55010&sa=1002654&x=6ccf563c915f447c317dceb0ffe605eb&tz=Europe/Oslo&t=1614692682> (Lesedato: 26.04.21)

Hays (u.å.). *6 Benefits to hiring contract/temporary workers*. Tilgjengelig fra:
<https://www.hays.com/hiring-advice/6-benefits-hiring-contract-workers>
(Lesedato: 16.04.21)

Heater, B (2019). *Amazon says it has deployed more than 200000 robotic drives globally.*

Tilgjengelig fra: <https://techcrunch.com/2019/06/05/amazon-says-it-has-deployed-more-than-200000-robotic-drives-globally/> (Lesedato: 15.04.2021)

Help.Audible. (u.å.). *What devices are compatible with Audible?* Tilgjengelig fra:

https://help.audible.com/s/article/what-devices-are-compatible-with-audible?language=en_US (Lesedato: 22.04.2021)

Hillestad, L. (2021) *Han startet historisk kamp mot Amazon: - Aldri opplevd sånn*

behandling. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/kRmAB6/han-startet-historisk-kamp-mot-amazon-aldri-opplevd-saann-behandling> (Lesedato:01.05.21)

Hoogan, S, Coote, L. (2012) *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model.* Tilgjengelig fra:

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313003342?casa_token=c-az2kbb4c-oAAAAA:hq4QaXCl6jpi2JmjpEvJPC6LjTKREZF4vrBC_eaKyTHdYqszbJInr9KC6uA8pZAMJcipTPzxRQ#bb0200 (Lesedato: 18.02.21)

Horozowski, M. (2019). *Amazon's expanded leadership team shows sustainability is low*

priority. Tilgjengelig fra: <https://www.geekwire.com/2019/letter-editor-amazons-expanded-leadership-team-shows-sustainability-low-priority/> (Lesedato: 01.05.21)

Investikon. (u.å.). *Bunnlinje.* Tilgjengelig fra: <https://www.investikon.no/bunnlinje/>

(Lesedato: 04.04.21).

Invisio. (2012). *The Teece Model.* Tilgjengelig fra:

<https://innovisio.blogspot.com/2012/11/the-teece-model.html> (Lesedato: 19.02.21).

i-Scoop (u.å.). *Industry 4.0: fourth industrial revolution.* Tilgjengelig fra: <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/>

(Lesedato: 26.04.2021)

Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse.* 3. utgave. Bergen:

Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D.1. og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kantor, J, Streitfeld, D. (2015) *Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace*. Tilgjengelig fra: <https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html> (Lesedato:26.03.21)
- Kantrowitz, A. (2020). *How Amazon automated work and put its people to better use*. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2020/09/how-amazon-automated-work-and-put-its-people-to-better-use> (Lesedato: 01.05.21).
- Kawamoto, D. (2005). *Amazon unveils flat-fee-shipping*. Tilgjengelig fra: <https://www.cnet.com/news/amazon-unveils-flat-fee-shipping/> (Lesedato: 19.04.2021)
- Kenton, W. (2021). *S&P 500 Index - Standard & Poor's 500 Index*. Tilgjengelig fra: <https://www.investopedia.com/terms/s/sp500.asp> (Lesedato: 01.05.21).
- Kenward, M. (2019). *Inside Amazon's technology test-bed*. Tilgjengelig fra: <https://www.theengineer.co.uk/inside-amazons-technology-test-bed/> (Lesedato: 11.04.2021)
- Kirkpatrick, D. (2007). *Amazon 'Kindles' readers' imagination*. Tilgjengelig fra: https://money.cnn.com/2007/11/21/magazines/fortune/fastforward_kindle.fortune/index.htm (Lesedato: 21.04.2021)
- Knee, J. (2021) *What's Amazon's secret?* Tilgjengelig fra: <https://www.nytimes.com/2021/02/13/business/dealbook/amazon-working-backwards.html> (Lesedato:15.03.21)
- Knowledge.Wharton. (2017). *Why Amazon's '1-Click' Ordering Was a Game Changer*. Tilgjengelig fra: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/amazons-1-click-goes->

[off-patent/](#)

(Lesedato: 21.04.2021)

Knowledge.Wharton. (2018). *How Amazon Delivers on Its Core Product: Convenience.*

Tilgjengelig fra: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/power-amazons-fulfillment-network/>

(Lesedato: 15.04.2021)

Kozlowski, M. (2011). *Amazon now offers wireless delivery of Audible Audiobooks right to your Kindle.* Tilgjengelig fra:

<https://goodereader.com/blog/electronic-readers/amazon-now-offers-wireless-delivery-of-audible-audiobooks-right-to-your-kindle> (Lesedato: 22.04.2021)

Kunst, A. (2019). *Types of e-reading devices owned by consumers in the United States as of April 2017.* Tilgjengelig fra: <https://www.statista.com/statistics/707551/owned-e-reading-devices/> (Lesedato: 23.04.2021)

Kvale, A. (2020). Amazon med kraftig vekst i første kvartal. Tilgjengelig fra:

<https://e24.no/boers-og-finans/i/EWelB3/amazon-med-kraftig-vekst-i-foerste-kvartal>

Lesedato: 17.02.2021.

Lavery, T. (2017). *Internet Movie Database (IMDb).* Tilgjengelig fra:

<https://whatis.techtarget.com/definition/Internet-Movie-Database-IMDb>

(Lesedato: 19.04.2021)

Levine, S. (2015) *Culture Drives Results: No One Size Fit All And The Choice Is Yours.*

Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2015/10/12/culture-drives-results-no-one-size-fits-all-and-the-choice-is-yours/?sh=d2b9a9a32f05>

(Lesedato:15.03.12)

Logan, J. (2021). *Amazons anti-union campaign violates global labor & human rights standards.* Tilgjengelig fra: <https://pando.com/2021/02/17/amazons-anti-union-campaign-violates-global-labor-human-rights-standards/> (Lesedato: 08.04.21)

- Lopienski, K. (2019). *Understanding USPS Flat Rate Shipping: Shipping Flat Rate for Ecommerce*. Tilgjengelig fra: <https://www.shipbob.com/blog/flat-rate-shipping/> (Lesedato: 19.04.2021)
- Loukakou, D. M. Membe, N. B. (2013) *Product standardization and adaptation in international marketing: A case of McDonalds*. Tilgjengelig fra: <https://www.semanticscholar.org/paper/Product-standardization-and-adaptation-in-Marketing-Membe-Loukakou/8b9916af0164521f8e4563fb15e50e3c7ba05faa> (Lesedato: 22.03.21).
- Majumdar, D, Banerji, P.K. og Chakrabarti, S. (2018). *Disruptive technology and disruptive innovation: ignore at your peril!* Tilgjengelig fra: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09537325.2018.1523384?casa_token=ZlgTZKft0SMAAAAAA:xeUmEf1ngOL3kWPYkz6qzWfX5IyQdMayzeyvEnyKDePA7hV2NjhypNtT9px-vj0gtDpZkU_oEiQ4Q (Lesedato: 16.03.2021)
- Mayo, B. (2021). *You can now buy audiobooks directly within the Audible app, using Audible credits*. Tilgjengelig fra: <https://9to5mac.com/2021/04/16/you-can-now-buy-audiobooks-directly-within-the-audible-app-using-audible-credits/> (Lesedato: 22.04.2021)
- McCarthy, L. (2017). *New Report Reveals 86% of US Consumers Expect Companies to Act on Social, Environmental Issues*. Tilgjengelig fra: <https://sustainablebrands.com/read/marketing-and-comms/new-report-reveals-86-of-us-consumers-expect-companies-to-act-on-social-environmental-issues> (Lesedato: 19.02.21)
- McCraken, H. (2019). *Meet the woman behind Amazons explosive growth*. Tilgjengelig fra: <https://www.fastcompany.com/90325624/yes-amazon-has-an-hr-chief-meet-beth-galetti> (Lesedato: 28.04.21)
- Meier, R (2017). *An Annotated History of Google's Cloud Platform*. Tilgjengelig fra: <https://medium.com/@retomeier/an-annotated-history-of-googles-cloud-platform-90b90f948920> (Lesedato: 02.05.2021)

- Microsoft. (u.å.). *Hva er skylagring?* Tilgjengelig fra: <https://azure.microsoft.com/nb-no/overview/what-is-cloud-storage/> (Lesedato: 20.04.2021)
- Microsoft. (2009). *Microsoft Cloud Services Vision Becomes Reality With Launch of Windows Azure Platform*. Tilgjengelig fra: <https://news.microsoft.com/2009/11/17/microsoft-cloud-services-vision-becomes-reality-with-launch-of-windows-azure-platform/> (Lesedato: 02.05.2021)
- Mlitz, K. (2021). *Annual revenue of Amazon Web Services from 2013 to 2020*. Tilgjengelig fra: <https://www.statista.com/statistics/233725/development-of-amazon-web-services-revenue/> (Lesedato: 23.04.2021)
- NASDAQ (b) (2020). *Microsoft Corporation. Referanseverdier hentet fra aksjeprisen 1. januar 2020 og 28. august 2020*. Tilgjengelig fra: <https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/>.(Lesedato: 12.03.21).
- NASDAQ (a) (2021). *Microsoft Corporation. Referanseverdier hentet fra aksjeprisen 9. oktober 2015 og 5.februar 2021*. Tilgjengelig fra: <https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/>.(Lesedato: 12.03.21).
- Neusser, S. (2020). *Technologies every e-commerce site needs*. Tilgjengelig fra: <https://www.sana-commerce.com/blog/technologies-used-in-ecommerce/> (Lesedato: 21.04.2020)
- Nordbakken, L. (2019). *Hva er innovasjon?* Tilgjengelig fra: <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-innovasjon> Lesedato: 19.04.2021
- O'Connor, S. (2013). *Amazon unpacked*. Tilgjengelig fra: <http://wtf.tw/ref/oconnor.pdf> (Lesedato: 19.02.21)
- Orgeret, Kristin Skare. (2018). *kildekritikk i Store norske leksikon på snl.no*. Tilgjengelig fra <https://snl.no/kildekritikk> (Lesedato: 07.04.2021)
- Paul, F. (2008). *Amazon to buy Audible for \$300 million*. Tilgjengelig fra: <https://www.reuters.com/article/us-audible-amazon-idUSN3129158120080131> (Lesedato: 22.04.2021)

Perfome Yard (2018). *How does Amazon do performance management*. Tilgjengelig fra:
<https://www.performyard.com/articles/how-does-amazon-do-performance-management> (Lesedato: 03.05.21)

Pisani, J. (2020). *Despite green pledges, Amazon's carbon footprint grew 15%*. Tilgjengelig fra:
<https://apnews.com/article/95986c4ba779f1d35ac4ca2afdd745c3> (Lesedato: 08.04.21)

Regjeringen (2018). ILO-International Labour Organization. Tilgjengelig fra:
https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/innsikt/internasjonalt-samarbeid/ilo_international_labour_organization/id85993/ (Lesedato: 30.03.21)

Richter, F. (2021). *Amazon's incredible Long-Term Growth*. Tilgjengelig fra:
<https://www.statista.com/chart/4298/amazons-long-term-growth/> (Lesedato: 15.04.2021).

Romano, B. (2020). *Amazon's turnover rate amid pandemic is at least double the average for retail and warehousing industries*. Tilgjengelig fra
<https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazons-turnover-rate-amid-pandemic-is-at-least-double-the-average-for-retail-and-warehousing-industries/>
(Lesedato: 16.04.21)

Sabanoglu, T. (2020). *Amazon marketplace active sellers by country*. Tilgjengelig fra:
<https://www.statista.com/statistics/1086664/amazon-3p-seller-by-country/>
(Lesedato: 23.04.2021)

Sabanoglu, T. (2021). *Amazon: Third-party seller share 2020*. Tilgjengelig fra:
<https://www.statista.com/statistics/259782/third-party-seller-share-of-amazon-platform/>
(Lesedato: 23.04.2021)

Sainato, M. (2021-a). *Amazon intensifies 'severe' effort to discourage first-ever US warehouse union*. Tilgjengelig fra:

<https://www.theguardian.com/technology/2021/feb/03/amazon-intensifies-severe-effort-discourage-first-warehouse-union> (Lesedato: 23.04.21)

Sainato, M (2021-b). *Amazon workers in Alabama vote against forming company's first union*. Tilgjengelig fra:

<https://www.theguardian.com/technology/2021/apr/09/amazon-union-vote-result-latest-news-bessemer-alabama-plant> (Lesedato: 23.04.21)

Saitano, M. (2020) *'I'm not a robot': Amazon workers condemn unsafe, grueling conditions at warehouse*. Tilgjengelig fra:

<https://www.theguardian.com/technology/2020/feb/05/amazon-workers-protest-unsafe-grueling-conditions-warehouse> (Lesedato: 23.04.21)

Salinas, S. (2018). *Amazon raises minimum wage to 15 for all us employees*. Tilgjengelig fra:

<https://www.cnbc.com/2018/10/02/amazon-raises-minimum-wage-to-15-for-all-us-employees.html> (Lesedato: 16.04.21)

Sander, K. (2019). *Teknologi*. Tilgjengelig fra:

<https://estudie.no/teknologi-definisjon/> (Lesedato: 25.04.2021)

Sander, K. (2020). *Fire industrielle revolusjoner*. Tilgjengelig fra:

<https://estudie.no/fire-industrielle-revolusjoner/> (Lesedato: 16.03.2021)

Sas. (u.å). *Machine learning*. Tilgjengelig fra:

https://www.sas.com/en_us/insights/analytics/machine-learning.html (Lesedato: 28.04.2021)

Secinfo. (u.å). *Amazon.com acquires three leading internet companies*. Tilgjengelig fra:

<http://www.secinfo.com/dr643.7kp.c.htm#2ndPage> (Lesedato: 19.04.2021)

Selleressentials. (u.å). *Amazon fulfillment center locations*. Tilgjengelig fra:

<https://selleressentials.com/amazon/amazon-fulfillment-center-locations/> (Lesedato: 12.04.2021)

Segall, L. (2011). *Amazon takes on Netflix with free instant streaming*.

Tilgjengelig fra:

https://money.cnn.com/2011/02/22/technology/amazon_streaming/index.htm

(Lesedato: 20.04.2021)

Shendruk, A. (2020) *Amazon has become the world's fifth largest employer*. Tilgjengelig fra:

<https://www.weforum.org/agenda/2020/12/amazon-employers-online-retail-covid-pandemic-coronavirus/> (Lesedato: 26.04.21)

Solgård, J. (2020). *Amazon åpner i Sverige – professor mener norske bedrifter må gjøre seg klare: – De har sovet i timen*. Tilgjengelig fra:

<https://www.dn.no/teknologi/amazon/jeff-bezos/teknologi/amazon-apner-i-sverige-professor-mener-norske-bedrifter-ma-gjore-seg-klare-de-har-sovet-i-timen/2-1-852195> (Lesedato: 26.04.21)

Soper, T. (2016). *Amazons secrets of invention: Jeff Bezos explains how to build an innovative team*. Tilgjengelig fra: <https://www.geekwire.com/2016/amazons-secrets-invention-jeff-bezos-explains-build-innovative-team/> (Lesedato: 04.05.21).

SSB. (u.å.). *Omsetning - strukturstatistikk*. Tilgjengelig fra:

<https://www.ssb.no/a/metadata/conceptvariable/vardok/1299/nb> (Lesedato: 22.03.21).

Statt, N. (2019). *Amazon is spending billions on shipping as it makes Prime one-day delivery a reality*. Tilgjengelig fra:

<https://www.theverge.com/2019/10/24/20931055/amazon-prime-one-day-delivery-shipping-q3-2019-earnings-spending> (Lesedato: 27.04.2021)

Stavenes, E.A (2021). *Kjemper for arbeidermakt*. Tilgjengelig fra:

<https://klassekampen.no/utgave/2021-02-08/kjemper-for-arbeidermakt> (Lesedato: 26.04.21)

Streitfield, D. (2017) *Behind Amazons success is an extreme tolerance for failure*.

Tilgjengelig fra: <https://www.seattletimes.com/nation-world/behind-amazons-success-is-an-extreme-tolerance-for-failure/> (Lesedato: 02.04.21)

Svelle, Ø. Ø. Normann, T. (2013) *Aksjeskolen: Slik bestemmes aksjekursene*. Tilgjengelig

fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/xRB97B/aksjeskolen-slik-bestemmes-aksjekursene> (Lesedato: 15.03.21).

- Tankovska, H. (2020). *E-Readers - Statistics & Facts*. Tilgjengelig fra: <https://www.statista.com/topics/1488/e-readers/> (Lesedato: 23.04.2021)
- Thompson, W (u.å.). *Big Data: What is it and why it matters*. Tilgjengelig fra: https://www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html (Lesedato: 26.04.2021)
- Trebilcock, B. (2020). *Amazon's Highly Automated Robotic Fulfillment Center - Delivering Customer Preference Experience*. Tilgjengelig fra: https://www.supplychain247.com/article/amazons_robotic_fulfillment_center_delivering_customer_preference_experience (Lesedato: 15.04.2021)
- Taylor, K. *A chart shows how Jeff Bezos's net worth exploded by \$75 billion in 2020, reaching \$188 billion before he stepped down as Amazon's CEO*. Tilgjengelig fra: <https://www.businessinsider.com/amazon-ceo-jeff-bezos-net-worth-explodes-in-2020-chart-2020-12?r=US&IR=T> (Lesedato: 01.05.21)
- Tucker, R. (2018). *How does Amazon do it? Five critical factors that explain Amazon's incredible success*. Tilgjengelig fra: [://www.forbes.com/sites/robertbtucker/2018/11/01/how-does-amazon-do-it-five-critical-factors-that-explain-amazons-incredible-success/?sh=6097ca4141b9](https://www.forbes.com/sites/robertbtucker/2018/11/01/how-does-amazon-do-it-five-critical-factors-that-explain-amazons-incredible-success/?sh=6097ca4141b9) (Lesedato: 03.05.21)
- Tung, L. (2021a). *Cloud computing: AWS is still the biggest player, but Microsoft Azure and Google Cloud are growing fast*. Tilgjengelig fra: <https://www.zdnet.com/article/cloud-computing-aws-is-still-the-biggest-player-but-microsoft-azure-and-google-cloud-are-growing-fast/> (Lesedato: 22.04.2021)
- Tung, L (2021b). *AWS: S3 storage now holds over 100 trillion objects*. Tilgjengelig fra: <https://www.zdnet.com/article/aws-s3-storage-now-holds-over-100-trillion-objects/> (Lesedato: 22.04.2021)
- United Nations (u.å.) *The 17 goals*. Tilgjengelig fra: <https://sdgs.un.org/goals> (Lesedato: 30.03.21)

- USC Libraries (2021). *Research Guides*. Tilgjengelig fra:
<https://libguides.usc.edu/writingguide/researchdesigns> (Lesedato: 15.02.2021)
- Venkatesh, A.N. (2018). *Industry 4.0: Reimagining the future of workplace*. Tilgjengelig fra:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3303732 (Lesedato: 09.03.2021)
- Vincent, J (2019). *Amazon's latest warehouse machine demonstrates the slow drip of automation*. Tilgjengelig fra:
<https://www.theverge.com/2019/5/13/18617465/amazon-automation-warehouse-workers-replaced-technology-jobs> (Lesedato: 26.04.21)
- Vredenberg, L. (2015). *Kognitiv databehandling: Hva er det og hvordan gjør det verden smartere?* Tilgjengelig fra: <https://www.ibm.com/blogs/think/no-no/2015/01/27/kognitiv-databehandling-hva-er-det-og-hvordan-gjor-det-verden-smartere/> (Lesedato: 28.04.2021)
- Weidiger, C. (2019). *10 Ways Amazon Violates Human Rights*. Tilgjengelig fra:
<https://www.greenamerica.org/blog/10-ways-amazon-violates-human-rights>
(Lesedato: 08.04.21)
- Weinberger, M. (2017) *A top exec explains what makes Amazon different: 'We say yes more than almost any other company on the planet'*. Tilgjengelig fra:
<https://www.businessinsider.com.au/amazon-web-services-ceo-andy-jassy-amazon-culture-2017-4> (Lesedato:15.03.21)
- Weise, K. (2020). *Pushed by Pandemic, Amazon Goes on a Hiring Spree Without Equal*.
Tilgjengelig fra:
<https://www.nytimes.com/2020/11/27/technology/pushed-by-pandemic-amazon-goes-on-a-hiring-spree-without-equal.html> (Lesedato: 08.04.21)
- Welch, C. (2014). *Amazon just surprised everyone with a crazy speaker that talks to you*.
Tilgjengelig fra: <https://www.theverge.com/2014/11/6/7167793/amazon-echo-speaker-announced>
(Lesedato: 26.04.2021)

Woodward, C. (2012). *Amazon Buying Warehouse Tech Company Kiva Systems for \$775M.*

Tilgjengelig fra: <https://xconomy.com/seattle/2012/03/19/amazon-kiva-system/>

(Lesedato: 19.04.2021)

Work, S (u.å.). *How loading time affect your bottom line.* Tilgjengelig fra:

<https://neilpatel.com/blog/loading-time/> (Lesedato: 20.04.2021)

Worstell, T. (2011). *Amazon Loses 1-Click Patent.* Tilgjengelig fra:

[https://www.forbes.com/sites/timworstell/2011/07/07/amazon-loses-1-click-](https://www.forbes.com/sites/timworstell/2011/07/07/amazon-loses-1-click-patent/?sh=3bf676051962)

[patent/?sh=3bf676051962](https://www.forbes.com/sites/timworstell/2011/07/07/amazon-loses-1-click-patent/?sh=3bf676051962) (Lesedato: 20.04.2021)

Zoe, H. (2017) *Will Amazon buy you.* Tilgjengelig fra:

<https://www.inc.com/magazine/201705/zoe-henry/will-amazon-buy-you.html>

(Lesedato: 08.04.21)

Ødegård, S.S. (2020). *Villig til å gå i tap for å nå større mål.* Tilgjengelig fra:

<https://www.tv2.no/a/11563431> (Lesedato: 18.02.21)

Tidslinje referanseliste

Amazon Prime Air. (U, Å). *First Prime Air Delivery.* Tilgjengelig fra:

<https://www.amazon.com/Amazon-Prime-Air/b?ie=UTF8&node=8037720011>

(Lesedato: 06.03.2021)

Amazon. (U, Å). *luna.* Tilgjengelig fra: <https://www.amazon.com/luna/landing-page>

(Lesedato: 08.03.2021)

Banker, S. (2019). *How Amazon Changed Whole Foods.* Tilgjengelig fra:

[https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2019/06/25/how-amazon-changed-](https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2019/06/25/how-amazon-changed-whole-foods/?sh=7538d02d78dd)

[whole-foods/?sh=7538d02d78dd](https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2019/06/25/how-amazon-changed-whole-foods/?sh=7538d02d78dd) (Lesedato: 06.03.2021)

Barr, J. (2005). *Amazon's Mechanical Turk: The First Three Weeks.* Tilgjengelig fra:

https://aws.amazon.com/blogs/aws/amazons_mechani/ (Lesedato: 07.03.2021)

Bonifacic, I. (2019). *Amazon announces its first-ever Kindle for kids.* Tilgjengelig fra:

[https://www.engadget.com/2019-10-07-amazon-kindle-kids-](https://www.engadget.com/2019-10-07-amazon-kindle-kids-edition.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8)

[edition.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8](https://www.engadget.com/2019-10-07-amazon-kindle-kids-edition.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8)

[8](https://www.engadget.com/2019-10-07-amazon-kindle-kids-edition.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8)
[_____&guce_referrer_sig=AQAAACC7Fff87IsD81mwypLadUFIQ5u0RdWFOAmWHIYx](https://www.engadget.com/2019-10-07-amazon-kindle-kids-edition.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8)

[e OV92YKF8AO9utGki4BB_0RR4IOXIEheIHt8_W4UV4q1nlGQS3HyQtKT3zuPiFS_SYuotQPW8JCzfOB805ANCznAEiCyeGJ7LSjQh8X79HUNvqSj_nGXZPg2mjK-fRhXMUuU6](https://www.reuters.com/article/us-usa-election-biden-amazon-com-idUSKCN1TE3BZ) (Lesedato: 08.03.2021)

Bose, N. (2019). *Biden criticizes Amazon for not paying federal taxes in 2018*. Tilgjengelig fra: <https://www.reuters.com/article/us-usa-election-biden-amazon-com-idUSKCN1TE3BZ> (Lesedato: 08.03.2021)

Brand Minds. (2019). *The Downfall of Toys R Us – Don't Blame Amazon!* Tilgjengelig fra: <https://brand-minds.medium.com/the-downfall-of-toys-r-us-dont-blame-amazon-c88856516383> (Lesedato: 05.03.2021)

Buster, C. (2017). *7 of Amazon's Biggest Acquisitions Before the Blockbuster Whole Foods Deal*. Tilgjengelig fra: <https://www.thestreet.com/technology/as-a-slack-quisition-looms-here-are-amazon-s-7-biggest-purchases-html> (Lesedato: 04.03.2021)

CNBC. (2020). *Amazon to hire 100,000 more workers in its latest job spree this year*. Tilgjengelig fra: <https://www.cnbc.com/2020/09/14/amazon-to-hire-100000-more-workers-in-its-latest-job-sprees-this-year.html> (Lesedato: 08.03.2021)

Collins, S. (2000). *History of Affiliate Marketing*. Tilgjengelig fra: <https://www.clickz.com/history-of-affiliate-marketing/76414/> (Lesedato: 05.03.2021)

Dumar, K. (2020). *Introducing Amazon One-a new innovation to make everyday activities effortless*. Tilgjengelig fra: <https://www.aboutamazon.com/news/innovation-at-amazon/introducing-amazon-one-a-new-innovation-to-make-everyday-activities-effortless> (Lesedato: 07.03.2021)

Fortney, L. (2019). *How Amazon's Twitch Platform Makes Money*. Tilgjengelig fra: <https://www.investopedia.com/investing/how-does-twitch-amazons-video-game-streaming-platform-make-money/> (Lesedato: 06.03.2021)

Gaw, J. (1999). *Amazon Accelerates Its Expansion Beyond Books*. Tilgjengelig fra: <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1999-nov-10-fi-32114-story.html> (Lesedato: 05.03.2021)

Investopedia. (2021). *If you invested right after Amazon's IPO*. Tilgjengelig fra: <https://www.investopedia.com/articles/investing/082715/if-you-had-invested-right-after-amazons-ipo.asp> (Lesedato: 04.03.2021)

MWPVL. (2021). *Amazon Global Supply Chain and Fulfillment Center Network*. Tilgjengelig fra: https://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html (Lesedato: 05.03.2021)

- Palmer, A. (2020). *Amazon wins FAA approval for Prime Air drone delivery fleet*. Tilgjengelig fra: <https://www.nbcnews.com/business/business-news/amazon-wins-faa-approval-prime-air-drone-delivery-fleet-n1238866> (Lesedato 08.03.2021)
- Parr, B. (2009). *Here's Why Amazon Bought Zappos*. Tilgjengelig fra: <https://mashable.com/2009/07/22/amazon-bought-zappos/> (Lesedato: 06.03.2021)
- Paul, F. (2008). *Amazon to buy Audible for \$300 million*. Tilgjengelig fra: <https://www.reuters.com/article/us-audible-amazon-idUSN3129158120080131> (Lesedato: 06.03.2021)
- Salinas, S. (2018). *Amazon reaches \$1 trillion market cap for the first time*. Tilgjengelig fra: <https://www.cnbc.com/2018/09/04/amazon-hits-1-trillion-in-market-value.html> (Lesedato: 06.03.2021)
- Sherman, E. (2015). *20 years of Amazon's expansive evolution*. Tilgjengelig fra: <https://www.cbsnews.com/news/20-years-of-amazons-expansive-evolution/> (Lesedato: 04.03.2021)
- Sorrel, C. (2010). *Amazon: E-Books Outsell Hardcover*s. Tilgjengelig fra: <https://www.wired.com/2010/07/amazon-e-books-outsell-hardcovers/> (Lesedato: 06.03.2021)
- Walmart. (2020). *Walmart Introduces Walmart+*. Tilgjengelig fra: <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/09/01/walmart-introduces-walmart> (Lesedato: 08.03.2021)
- Walters, N. (2017). *Here Are 15 of the Most Important Dates in Amazon's History*. Tilgjengelig fra: <https://www.thestreet.com/investing/stocks/here-s-are-15-of-the-most-important-dates-in-amazon-s-history-14135911> (Lesedato: 07.03.2021)
- Wikipedia. (2021). *Amazon Fire Tablet*. Tilgjengelig fra: https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Fire_tablet (Lesedato: 06.03.2021)
- Wikipedia. (2021). *Amazon Web Services*. Tilgjengelig fra: https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Web_Services (Lesedato: 05.03.2021)
- Wikipedia. (2021). *Google Cloud Platform*. Tilgjengelig fra: https://en.wikipedia.org/wiki/Google_Cloud_Platform (Lesedato: 05.03.2021)
- Wikipedia. (2021). *Timeline of Amazon Web Services*. Tilgjengelig fra: https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_Amazon_Web_Services (Lesedato: 05.03.2021)

Wong, V. (2019). *People's First Orders On Amazon Will Make You Drunk With Nostalgia*.

Tilgjengelig fra: <https://www.buzzfeednews.com/article/venessawong/first-amazon-orders> (Lesedato: 07.03.2021)

Referanseliste

Aasen, T.M, Amundsen, O (2017). *Innovasjon Som Kollektiv Prestasjon*. 1.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

About Amazon (u.å.-a). *Human Rights*. Tilgjengelig fra:

<https://sustainability.aboutamazon.com/people/humanrights?workerCount=true&engagementProgram=true&productCategory=true> (Lesedato: 08.04.21)

About Amazon (u.å.-b). *Human Rights Principles*. Tilgjengelig fra:

<https://sustainability.aboutamazon.com/people/human-rights/principles>

(Lesedato: 08.04.21)

About Amazon (u.å.-c). *Our Impact*. Tilgjengelig fra:

<https://www.aboutamazon.com/impact> (Lesedato: 18.02.21)

About Amazon (u.å.-d). *Our mission*. Tilgjengelig fra: <https://www.aboutamazon.co.uk/uk-investment/our-mission> (Lesedato: 18.02.21)

About Amazon (u.å.-e). *Amazon supply chain standards*. Tilgjengelig fra:

https://sustainability.aboutamazon.com/amazon_supply_chain_standards_english.pdf

(Lesedato: 08.04.21)

About Amazon (u.å.-f). *UN Sustainable Development Goals*. Tilgjengelig fra:

<https://sustainability.aboutamazon.com/governance/unsdgs> (Lesedato: 01.05.21)

Aboutamazon. (2001). *Amazon Marketplace a Winner for Customers, Sellers and Industry*.

Tilgjengelig fra:

<https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazon-marketplace-winner-customers-sellers-and-industry/>

(Lesedato: 14.04.2021)

Aboutamazon. (2002). *Amazon Launches Web Services*. Tilgjengelig fra:

<https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazoncom-launches-web-services/> (Lesedato: 21.04.2021)

Aboutamazon. (2006). *Amazon Web Services Launches*. Tilgjengelig fra:

<https://archive.is/LPvpz> (Lesedato: 22.04.2021)

Aten, J. (2019). *Jeff Bezos says all good leaders use this 1 thing to motivate and inspire high performing teams*. Tilgjengelig fra:

<https://www.inc.com/jason-aten/jeff-bezos-says-all-good-leaders-use-this-1-thing-to-motivate-inspire-high-performing-teams.html> (Lesedato: 25.03.21)

Amazon. (u.å.-a). *Aws Marketplace*. Tilgjengelig fra:

<https://aws.amazon.com/partners/aws-marketplace/> (Lesedato: 23.04.2021)

Amazon. (u.å.-b). *Amazon Prime Now*. Tilgjengelig fra:

<https://primenow.amazon.com/onboard?forceOnboard=1&sourceUrl=%2Fhome>
(Lesedato: 21.04.2021)

Amazon (u.å.-c). *Principles*. Tilgjengelig fra:

<https://www.amazon.jobs/en/principles> (Lesedato 03.02.21)

Amazon. (2006). *Announcing Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2) - beta*.

Tilgjengelig fra:

<https://aws.amazon.com/about-aws/whats-new/2006/08/24/announcing-amazon-elastic-compute-cloud-amazon-ec2---beta/> (Lesedato: 25.04.2021)

Amazon Web Services (2018) *The Culture of Innovation at Amazon: Driving Customer Success*. Tilgjengelig fra:

https://www.youtube.com/watch?v=DEDd4d_16dM&ab_channel=AmazonWebServices (Lesedato: 22.02.21)

Amnesty (2020). *Public Statement: Its time for Amazon to respect workers rights to unionize*. Tilgjengelig fra:

<https://www.amnesty.org/en/latest/research/2020/10/time-for-amazon-to-respect-workers-right-to-unionize/> (Lesedato: 08.04.21).

Anurag (2018). *4 Reasons: Why Cloud Computing in E-Commerce is Important?* Tilgjengelig fra:

<https://www.newgenapps.com/blog/importance-of-cloud-computing-in-e-commerce/>

(Lesedato: 25.04.2021)

Arrington, M. (2006). *Amazon Grid Storage Web Service Launches*, Tilgjengelig fra:

https://techcrunch.com/2006/03/14/amazon-grid-storage-web-service-launches/?guce_referrer=aHR0cHM6Ly9kem9uZS5jb20v&guce_referrer_sig=AQAAAGqRA8yT14f0Ctmz4bdX3I83Y8pngme3zVtIV5rG6bbUs6jIVHglKaFEOhx8Ellg7pFL2caCV8qq-FZoG1FMFo_X55OBrrczrzWBZ3BNbRZflmT6YU8CwgicTzsZbJLv2vaF0MsM7I8QzzrrPamSkaYzFm1UFE3a7XFBKImyPy4&guccounter=2 (Lesedato: 25.04.2021)

Arsenault, M. (u.å.). *How Valuable is Amazon's 1-Click Patent? It's Worth Billions*.

Tilgjengelig fra:

<https://rejoiner.com/resources/amazon-1clickpatent/> (Lesedato: 21.04.2021)

Berg, B, Lune, H (2017) *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Tilgjengelig fra:

<http://law.gtu.ge/wp-content/uploads/2017/02/Berg-B.-Lune-H.-2012.-Qualitative-Research-Methods-for-the-Social-Sciences.pdf> (Lesedato: 25.02.21)

Bezos, J. (1997) *Letter to our Shareholders*. Tilgjengelig fra:

https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/Shareholderletter97.pdf
(Lesedato: 01.02.21)

Bigdataframework (2019). *Data types: Structured vs unstructured data*. Tilgjengelig fra:

<https://www.bigdataframework.org/data-types-structured-vs-unstructured-data/>

(Lesedato: 26.04.2021)

Blind, K. (2013). *The Impact of Standardization and Standards on Innovation*.

Tilgjengelig fra:

https://media.nesta.org.uk/documents/the_impact_of_standardization_and_standards_on_innovation.pdf (Lesedato: 12.03.21)

Bolman, L.G. og Deal, T.E, (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal

Briggs, R & Aron, K (2017). *The Future of 1 Click Ordering*.

Tilgjengelig fra:

<https://www.reddoor.biz/blog/the-future-of-1-click-ordering/>
(Lesedato: 22.04.2017)

Brighthr (u.å.). *Hard and Soft HRM*. Tilgjengelig fra:

<https://www.brighthr.com/articles/hris/hard-and-soft-hrm/> (Lesedato: 19.02.21)

Businesswire. (2014). *Amazon Introduces Prime Now: One-Hour Delivery on Tens of Thousands of Daily Essentials Exclusively for Prime Members*. Tilgjengelig fra:

<https://www.businesswire.com/news/home/20141218005363/en/Amazon-Introduces-Prime-Now-One-Hour-Delivery-on-Tens-of-Thousands-of-Daily-Essentials-Exclusively-for-Prime-Members> (Lesedato: 20.04.2021)

Campbell, C, Rector, K og Anderson, J. (2015). *Amazon launches one-hour delivery service in Baltimore*. Tilgjengelig fra:

<https://www.baltimoresun.com/business/bs-bz-amazon-now-20150319-story.html>
(Lesedato: 20.04.2021)

Ciobanu, O-G & Neamtu, D.M. (2017). *The impact and importance of new technologies in business development in context of economic diversity*. Tilgjengelig fra:

- <https://ideas.repec.org/a/vrs/poicbe/v11y2017i1p698-710n74.html> (Lesedato: 25.02.2021)
- Clinton, D. (2016). *What is EC2 and What Does It Do?* Tilgjengelig fra: <https://medium.com/@dbclin/what-is-ec2-and-what-does-it-do-765db27bbca2> (Lesedato: 25.04.2021)
- Coppola, D. (2020). *Number of U.S. patents registered by Amazon 2019*. Tilgjengelig fra: <https://www.statista.com/statistics/897773/amazon-patents-usa-registered/> (Lesedato: 28.03.21)
- Coppola, D. (2021). *Amazon Prime - Statistics & Facts*. Tilgjengelig fra: <https://www.statista.com/topics/4076/amazon-prime/#dossierSummary> (Lesedato: 23.04.2021)
- Cuofano, G (u.å) *Amazon Organizational Structure In A Nutshell*. Tilgjengelig fra: <https://fourweekmba.com/amazon-organizational-structure/> (Lesedato:10.03.21)
- Damanpour, F, Gopalakrishnan, S. (1998) *Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change*. Tilgjengelig fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474897000295> (Lesedato: 17.02.21)
- Danziger, C. (2019). *How Amazon uses big data to rule e-commerce*. Tilgjengelig fra: <https://insidebigdata.com/2019/11/30/how-amazon-used-big-data-to-rule-e-commerce/> (Lesedato: 28.04.2021)
- Degn, A. & Sonne, M. (2020) *Peker på totalitære tendenser*. Tilgjengelig fra: <https://klassekampen.no/utgave/2020-10-01/peker-pa-totalitaere-tendenser> (Lesedato: 18.02.21).
- Del Rey, J. (2020). *The Year Shopping Changed Forever*. Tilgjengelig fra: <https://www.vox.com/recode/22204578/2020-ecommerce-growth-retail-shopping-changed-forever> (Lesedato: 16.04.21)

Del Rey, J. (2017). *It's 2017 and Amazon only has one woman among its 18 most powerful executives* Tilgjengelig fra:

<https://www.vox.com/2017/10/21/16512448/amazon-gender-diversity-leadership-executives-jeff-bezos> (Lesedato: 01.05.21)

Del Rey, J. & Ghaffary, S. *Leaked: Confidential Amazon memo reveals new software to track unions.* Tilgjengelig fra:

<https://www.vox.com/recode/2020/10/6/21502639/amazon-union-busting-tracking-memo-spoc> (Lesedato: 08.04.21)

Denning, S. (2019) *How Amazon became agile.* Tilgjengelig fra:

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/06/02/how-amazon-became-agile/?sh=4d83939031aa> (Lesedato: 25.03.21)

Depillis, L & Sherman, I. (2021). *Amazon's Extraordinary Evolution.* Tilgjengelig fra:

<https://edition.cnn.com/interactive/2018/10/business/amazon-history-timeline/index.html>

(Lesedato: 17.03.2021)

Do, D. (2017). *What is Continuous Improvement (Kaizen)?* Tilgjengelig fra:

<https://theleanway.net/what-is-continuous-improvement> (Lesedato: 16.04.21)

Dyer, J, Gregersen, H. (2017) *How does Amazon stay at Day One?* Tilgjengelig fra:

<https://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2017/08/08/how-does-amazon-stay-at-day-one/?sh=3e92e08f7e4d> (Lesedato:30.03.21)

Economics Online. (2019). *Oligopoly - Characteristics.* Tilgjengelig fra:

https://www.economicsonline.co.uk/Business_economics/Oligopoly.html

(Lesedato: 14.04.21)

Egerdal, Å. (2019). *HR-boka*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal.

Elgan, M. (2014). *Why Amazon Echo is the future of every home*. Tilgjengelig fra: <https://www.computerworld.com/article/2844509/why-amazon-echo-is-the-future-of-every-home.html> (Lesedato: 26.04.2021)

Encyclopedia Britannica (2021). *Technology*. Tilgjengelig fra: <https://www.britannica.com/technology/technology> (Lesedato: 02.03.2021)

EU (u.å) *A European Green Deal*. Tilgjengelig fra: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (Lesedato: 11.05.21)

Evans, B. (2014) *Why Amazon has no profits*. Tilgjengelig fra: <https://www.ben-evans.com/benedictevans/2014/9/4/why-amazon-has-no-profits-and-why-it-works> (Lesedato: 12.04.21).

FedEx. (2021) *FedEx Corp. Reports Strong Third Quarter Results*. Tilgjengelig fra: <https://investors.fedex.com/news-and-events/investor-news/investor-news-details/2021/FedEx-Corp.-Reports-Strong-Third-Quarter-Results/default.aspx> (Lesedato: 21.04.21).

FN (2021-a). *ILO konvensjoner*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/Arbeidsliv/ilo-konvensjoner> (Lesedato: 08.04.21)

FN (2021-b). *Menneskerettigheter*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/tema/menneskerettigheter/menneskerettigheter> (Lesedato: 30.03.21)

Fornell, C. & Morgeson, F.V. & Hult, T.M. (2016). *Stock Returns on Customer Satisfaction Do Beat the Market: Gauging the Effect of a Marketing Intangible*. Tilgjengelig fra: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jm.15.0229> (Lesedato: 01.05.21)

Fox, J. (2021). *Amazon Spends Billions on R&D. Just Don't Call It That*. Tilgjengelig fra: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2021-02-11/amazon-spends-billions-on-r-d-just-don-t-call-it-that> (Lesedato: 28.03.21).

Franceschi-Bicchierai, L. (2020). *Amazon Is Hiring an Intelligence Analyst to Track 'Labor Organizing Threats'*. Tilgjengelig fra:

<https://www.vice.com/en/article/qj4aqw/amazon-hiring-intelligence-analyst-to-track-labor-organizing-threats> (Lesedato: 08.04.21)

Frankenfield, J (2020). *Cloud Computing*. Tilgjengelig fra:

<https://www.investopedia.com/terms/c/cloud-computing.asp> (Lesedato: 13.04.2021)

Frankenfield, J (2021). *Artificial Intelligence*. Tilgjengelig fra:

<https://www.investopedia.com/terms/a/artificial-intelligence-ai.asp> (Lesedato: 12.04.2021)

Gaster, R (2021) *Amazon's small-team structure means new projects get greenlit quickly and it's one of the secrets to the company's success. Here's how it works*. Tilgjengelig fra:

<https://www.businessinsider.com/behemoth-amazon-rising-agile-teams-jeff-bezos-robin-gaster-2021-4?r=US&IR=T> (Lesedato: 04.05.21)

Gayles, C. (2014). *Amazon launches Prime streaming music service*. Tilgjengelig fra:

<https://money.cnn.com/2014/06/12/technology/enterprise/amazon-prime-%09music/index.html> (Lesedato: 20.04.2021)

Gonzalez, A. (2016). *Amazon's robot army grows by 50 percent*. Tilgjengelig fra:

https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazons-robot-army-grows/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=article_left_1.1
(Lesedato: 20.04.2021)

Green, D. (2018). *Amazon's reputation is taking a beating from all sides. Here's what a reputation expert says it should do to turn things around*. Tilgjengelig fra:

<https://www.businessinsider.com/amazon-reputation-falls-in-annual-ranking-2018-9?r=US&IR=T> Lesedato: (17.02.2021)

Greene, J (2015). *Amazon rolls out free same-day delivery for Prime members*. Tilgjengelig fra:

<https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazon-rolls-out-free-same-day-delivery-for-prime-members/> (Lesedato: 20.04.2021)

Greenhouse, S. (2014). *Workers at an Amazon Warehouse Reject Forming a Union*.

Tilgjengelig fra:

<https://www.nytimes.com/2014/01/16/business/workers-at-an-amazon-warehouse-reject-forming-a-union.html> (Lesedato: 08.04.21)

Griggs, B. (2011). *Amazon e-books now outselling print books*. Tilgjengelig fra:

<http://edition.cnn.com/2011/TECH/gaming.gadgets/05/19/kindle.outsells.books/index.html>

(Lesedato: 21.04.2021)

Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.

Gurley, L.K. (2020). *Inside Amazon's Secret Program to Spy On Workers' Private Facebook Groups*. Tilgjengelig fra:

<https://www.vice.com/en/article/3azegw/amazon-is-spying-on-its-workers-in-closed-facebook-groups-internal-reports-show> (Lesedato: 08.04.21)

Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelig metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Haden, J (2021) *When Jeff Bezos's 2-Pizza Teams Fell Short, He Turned to the Brilliant Model Amazon Uses Today*. Tilgjengelig fra:

<https://www.inc.com/jeff-haden/when-jeff-bezoss-two-pizza-teams-fell-short-he-turned-to-brilliant-model-amazon-uses-today.html> (Lesedato:02.05.21)

Hammerstrøm, I. (2018). «Vi er mennesker, ikke roboter», sier Amazon-ansatte som streiker mot lange skift, få pauser og dårlig betaling. Tilgjengelig fra:

<https://www.aftenposten.no/verden/i/m6beVg/vi-er-mennesker-ikke-roboter-sier-amazon-ansatte-som-streiker-mot> (Lesedato: 17.02.2021)

Haseeb, M. mfl. (2019). *Industry 4.0: A Solution towards Technology Challenges of Sustainable Business Performance*. Tilgjengelig fra:

<https://www.mdpi.com/2076-0760/8/5/154/htm> (Lesedato: 10.03.2021)

Hatch, G. (2020). *Amazon Prime: A Timeline from 2005 to 2020*. Tilgjengelig fra:

<https://pattern.com/blog/amazon-prime-a-timeline-from-2005-to-2020/>

(Lesedato: 19.04.2021)

Heggholmen, K (2014) *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget

Hauge, K (2021). *Den nordiske modellen*. Tilgjengelig fra:

<https://nogo.retrieverinfo.com/prod?a=2819&d=05501020210109682625&s=55010&sa=1002654&x=6ccf563c915f447c317dceb0ffe605eb&tz=Europe/Oslo&t=1614692682> (Lesedato: 26.04.21)

Hays (u.å.). *6 Benefits to hiring contract/temporary workers*. Tilgjengelig fra:

<https://www.hays.com/hiring-advice/6-benefits-hiring-contract-workers>
(Lesedato: 16.04.21)

Heater, B (2019). *Amazon says it has deployed more than 200000 robotic drives globally*.

Tilgjengelig fra: <https://techcrunch.com/2019/06/05/amazon-says-it-has-deployed-more-than-200000-robotic-drives-globally/> (Lesedato: 15.04.2021)

Help.Audible. (u.å.). *What devices are compatible with Audible?* Tilgjengelig fra:

https://help.audible.com/s/article/what-devices-are-compatible-with-audible?language=en_US (Lesedato: 22.04.2021)

Hillestad, L. (2021) *Han startet historisk kamp mot Amazon: - Aldri opplevd sånn*

behandling. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/kRmAB6/han-startet-historisk-kamp-mot-amazon-aldri-opplevd-saann-behandling> (Lesedato:01.05.21)

Hoogan, S, Coote, L. (2012) *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model*. Tilgjengelig fra:

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313003342?casa_token=c az2kbb4c-oAAAAA:hq4QaXCl6jpi2JmjpEvJPC6LjTKREZF4vrBC_eaKyTHdYqszbJInr9KC6uA8pZAMJcipTPzxRQ#bb0200 (Lesedato: 18.02.21)

Horozowski, M. (2019). *Amazon's expanded leadership team shows sustainability is low*

priority. Tilgjengelig fra: <https://www.geekwire.com/2019/letter-editor-amazons-expanded-leadership-team-shows-sustainability-low-priority/> (Lesedato: 01.05.21)

Investikon. (u.å.). *Bunnlinje*. Tilgjengelig fra:

<https://www.investikon.no/bunnlinje/> (Lesedato: 04.04.21).

Invisio. (2012). *The Teece Model*. Tilgjengelig fra:

<https://innovisio.blogspot.com/2012/11/the-teece-model.html> (Lesedato: 19.02.21).

i-Scoop (u.å.). *Industry 4.0: fourth industrial revolution*. Tilgjengelig fra:

<https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/> (Lesedato: 26.04.2021)

Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Kantor, J, Streitfeld, D. (2015) *Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace*. Tilgjengelig fra:

<https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html> (Lesedato: 26.03.21)

Kantrowitz, A. (2020). *How Amazon automated work and put its people to better use*. Tilgjengelig fra:

<https://hbr.org/2020/09/how-amazon-automated-work-and-put-its-people-to-better-use> (Lesedato: 01.05.21).

Kawamoto, D. (2005). *Amazon unveils flat-fee-shipping*. Tilgjengelig fra:

<https://www.cnet.com/news/amazon-unveils-flat-fee-shipping/> (Lesedato: 19.04.2021)

Kenton, W. (2021). *S&P 500 Index - Standard & Poor's 500 Index*. Tilgjengelig fra:

<https://www.investopedia.com/terms/s/sp500.asp> (Lesedato: 01.05.21).

Kenward, M. (2019). *Inside Amazon's technology test-bed*. Tilgjengelig fra:

<https://www.theengineer.co.uk/inside-amazons-technology-test-bed/> (Lesedato: 11.04.2021)

Kirkpatrick, D. (2007). *Amazon 'Kindles' readers' imagination*. Tilgjengelig fra:
https://money.cnn.com/2007/11/21/magazines/fortune/fastforward_kindle.fortune/index.htm
(Lesedato: 21.04.2021)

Knee, J. (2021) *What's Amazon's secret?* Tilgjengelig fra:
<https://www.nytimes.com/2021/02/13/business/dealbook/amazon-working-backwards.html> (Lesedato:15.03.21)

Knowledge.Wharton. (2017). *Why Amazon's '1-Click' Ordering Was a Game Changer*.
Tilgjengelig fra:
<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/amazons-1-click-goes-off-patent/>
(Lesedato: 21.04.2021)

Knowledge.Wharton. (2018). *How Amazon Delivers on Its Core Product: Convenience*.
Tilgjengelig fra:
<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/power-amazons-fulfillment-network/>
(Lesedato: 15.04.2021)

Kozlowski, M. (2011). *Amazon now offers wireless delivery of Audible Audiobooks right to your Kindle*. Tilgjengelig fra:
<https://goodereader.com/blog/electronic-readers/amazon-now-offers-wireless-delivery-of-audible-audiobooks-right-to-your-kindle> (Lesedato: 22.04.2021)

Kunst, A. (2019). *Types of e-reading devices owned by consumers in the United States as of April 2017*. Tilgjengelig fra:
<https://www.statista.com/statistics/707551/owned-e-reading-devices/>
(Lesedato: 23.04.2021)

Kvale, A. (2020). *Amazon med kraftig vekst i første kvartal*. Tilgjengelig fra:
<https://e24.no/boers-og-finans/i/EWelB3/amazon-med-kraftig-vekst-i-foerste-kvartal>
(Lesedato: 17.02.2021).

Lavery, T. (2017). *Internet Movie Database (IMDb)*. Tilgjengelig fra:

<https://whatis.techtarget.com/definition/Internet-Movie-Database-IMDb>

(Lesedato: 19.04.2021)

Levine, S. (2015) *Culture Drives Results: No One Size Fit All And The Choice Is Yours*.

Tilgjengelig fra:

<https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2015/10/12/culture-drives-results-no-one-size-fits-all-and-the-choice-is-yours/?sh=d2b9a9a32f05> (Lesedato: 15.03.12)

Logan, J. (2021). *Amazons anti-union campaign violates global labor & human rights standards*. Tilgjengelig fra:

<https://pando.com/2021/02/17/amazons-anti-union-campaign-violates-global-labor-human-rights-standards/> (Lesedato: 08.04.21)

Lopienski, K. (2019). *Understanding USPS Flat Rate Shipping: Shipping Flat Rate for Ecommerce*. Tilgjengelig fra:

<https://www.shipbob.com/blog/flat-rate-shipping/>

(Lesedato: 19.04.2021)

Loukakou, D. M. Membe, N. B. (2013) *Product standardization and adaptation in international marketing: A case of McDonalds*. Tilgjengelig fra:

<https://www.semanticscholar.org/paper/Product-standardization-and-adaptation-in-Marketing-Membe-Loukakou/8b9916af0164521f8e4563fb15e50e3c7ba05faa>

(Lesedato: 22.03.21).

Majumdar, D, Banerji, P.K. og Chakrabarti, S. (2018). *Disruptive technology and disruptive innovation: ignore at your peril!* Tilgjengelig fra:

https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09537325.2018.1523384?casa_token=ZlgTZKft0SMAAAAAA:xeUmEflngOL3kWPYkz6qzWfX5IyQdMayzeyvEnyKDePA7hV2NjhymptNtT9px-vj0gtDpZkU_oEiQ4Q (Lesedato: 16.03.2021)

Mayo, B. (2021). *You can now buy audiobooks directly within the Audible app, using Audible credits*. Tilgjengelig fra:

<https://9to5mac.com/2021/04/16/you-can-now-buy-audiobooks-directly-within-the-audible-app-using-audible-credits/> (Lesedato: 22.04.2021)

McCarthy, L. (2017). *New Report Reveals 86% of US Consumers Expect Companies to Act on Social, Environmental Issues*. Tilgjengelig fra:

<https://sustainablebrands.com/read/marketing-and-comms/new-report-reveals-86-of-us-consumers-expect-companies-to-act-on-social-environmental-issues>

(Lesedato: 19.02.21)

McCracken, H. (2019). *Meet the woman behind Amazons explosive growth*. Tilgjengelig fra:

<https://www.fastcompany.com/90325624/yes-amazon-has-an-hr-chief-meet-beth-galetti> (Lesedato: 28.04.21)

Meier, R (2017). *An Annotated History of Google's Cloud Platform*. Tilgjengelig fra:

<https://medium.com/@retomeier/an-annotated-history-of-googles-cloud-platform-90b90f948920> (Lesedato: 02.05.2021)

Microsoft. (u.å.). *Hva er skylagring?* Tilgjengelig fra: [https://azure.microsoft.com/nb-](https://azure.microsoft.com/nb-no/overview/what-is-cloud-storage/)

[no/overview/what-is-cloud-storage/](https://azure.microsoft.com/nb-no/overview/what-is-cloud-storage/) (Lesedato: 20.04.2021)

Microsoft. (2009). *Microsoft Cloud Services Vision Becomes Reality With Launch of Windows Azure Platform*. Tilgjengelig fra: [https://news.microsoft.com/2009/11/17/microsoft-](https://news.microsoft.com/2009/11/17/microsoft-cloud-services-vision-becomes-reality-with-launch-of-windows-azure-platform/)

[cloud-services-vision-becomes-reality-with-launch-of-windows-azure-platform/](https://news.microsoft.com/2009/11/17/microsoft-cloud-services-vision-becomes-reality-with-launch-of-windows-azure-platform/)

(Lesedato: 02.05.2021)

Mlitz, K. (2021). *Annual revenue of Amazon Web Services from 2013 to 2020*. Tilgjengelig

fra: <https://www.statista.com/statistics/233725/development-of-amazon-web-services-revenue/>

(Lesedato: 23.04.2021)

NASDAQ (2020-a). *Microsoft Corporation. Referanseverdier hentet fra aksjeprisen 9.*

oktober 2015 og 5.februar 2021. Tilgjengelig fra:

<https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/> (Lesedato: 12.03.21).

NASDAQ (2020-b). *Microsoft Corporation. Referanseverdier hentet fra aksjeprisen 1. januar*

2020 og 28. august 2020. Tilgjengelig fra:

<https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/> (Lesedato: 12.03.21).

Neusser, S. (2020). *Technologies every e-commerce site needs*. Tilgjengelig fra:

<https://www.sana-commerce.com/blog/technologies-used-in-ecommerce/> (Lesedato: 21.04.2020)

Nordbakken, L. (2019). *Hva er innovasjon?* Tilgjengelig fra:

<https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-innovasjon> (Lesedato: 19.04.2021)

O'Connor, S. (2013). *Amazon unpacked*. Tilgjengelig fra:

<http://wtf.tw/ref/oconnor.pdf> (Lesedato: 19.02.21)

Orgeret, Kristin Skare. (2018). *kildekritikk* i *Store norske leksikon* på snl.no. Tilgjengelig fra

<https://snl.no/kildekritikk> (Lesedato: 07.04.2021)

Paul, F. (2008). *Amazon to buy Audible for \$300 million*. Tilgjengelig fra:

<https://www.reuters.com/article/us-audible-amazon-idUSN3129158120080131>
(Lesedato: 22.04.2021)

Perfome Yard (2018). *How does Amazon do performance management*. Tilgjengelig fra:

<https://www.performyard.com/articles/how-does-amazon-do-performance-management> (Lesedato: 03.05.21)

Pisani, J. (2020). *Despite green pledges, Amazon's carbon footprint grew 15%*. Tilgjengelig fra:

<https://apnews.com/article/95986c4ba779f1d35ac4ca2afdd745c3> (Lesedato: 08.04.21)

Regjeringen (2018). ILO-International Labour Organization. Tilgjengelig fra:

https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/innsikt/internasjonalt-samarbeid/ilo_international_labour_organization/id85993/ (Lesedato: 30.03.21)

Richter, F. (2021). *Amazon's incredible Long-Term Growth*. Tilgjengelig fra:

<https://www.statista.com/chart/4298/amazons-long-term-growth/>
(Lesedato: 15.04.2021).

Romano, B. (2020). *Amazon's turnover rate amid pandemic is at least double the average for retail and warehousing industries*. Tilgjengelig fra

<https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazons-turnover-rate-amid-pandemic-is-at-least-double-the-average-for-retail-and-warehousing-industries/>

(Lesedato: 16.04.21)

Sabanoglu, T. (2020). *Amazon marketplace active sellers by country*. Tilgjengelig fra:

<https://www.statista.com/statistics/1086664/amazon-3p-seller-by-country/>

(Lesedato: 23.04.2021)

Sabanoglu, T. (2021). *Amazon: Third-party seller share 2020*. Tilgjengelig fra:

<https://www.statista.com/statistics/259782/third-party-seller-share-of-amazon-platform/>

(Lesedato: 23.04.2021)

Sainato, M. (2021-a). *Amazon intensifies 'severe' effort to discourage first-ever US warehouse union*. Tilgjengelig fra:

<https://www.theguardian.com/technology/2021/feb/03/amazon-intensifies-severe-effort-discourage-first-warehouse-union> (Lesedato: 23.04.21)

Sainato, M (2021-b). *Amazon workers in Alabama vote against forming company's first union*. Tilgjengelig fra:

<https://www.theguardian.com/technology/2021/apr/09/amazon-union-vote-result-latest-news-bessemer-alabama-plant> (Lesedato: 23.04.21)

Saitano, M. (2020) *'I'm not a robot': Amazon workers condemn unsafe, grueling conditions at warehouse*. Tilgjengelig fra:

<https://www.theguardian.com/technology/2020/feb/05/amazon-workers-protest-unsafe-grueling-conditions-warehouse> (Lesedato: 23.04.21)

Salinas, S. (2018). *Amazon raises minimum wage to 15 for all us employees*. Tilgjengelig fra:

<https://www.cnbc.com/2018/10/02/amazon-raises-minimum-wage-to-15-for-all-us-employees.html> (Lesedato: 16.04.21)

Sander, K. (2019). *Teknologi*. Tilgjengelig fra:

<https://estudie.no/teknologi-definisjon/> (Lesedato: 25.04.2021)

Sander, K. (2020). *Fire industrielle revolusjoner*. Tilgjengelig fra:

<https://estudie.no/fire-industrielle-revolusjoner/> (Lesedato: 16.03.2021)

Sas. (u.å.). *Machine learning*. Tilgjengelig fra:

https://www.sas.com/en_us/insights/analytics/machine-learning.html

(Lesedato: 28.04.2021)

Secinfo. (u.å.). *Amazon.com acquires three leading internet companies*. Tilgjengelig fra:

<http://www.secinfo.com/dr643.7kp.c.htm#2ndPage> (Lesedato: 19.04.2021)

Selleressentials. (u.å.). *Amazon fulfillment center locations*. Tilgjengelig fra:

<https://selleressentials.com/amazon/amazon-fulfillment-center-locations/> (Lesedato: 12.04.2021)

Segall, L. (2011). *Amazon takes on Netflix with free instant streaming*.

Tilgjengelig fra:

https://money.cnn.com/2011/02/22/technology/amazon_streaming/index.htm

(Lesedato: 20.04.2021)

Shendruk, A. (2020) *Amazon has become the world's fifth largest employer*. Tilgjengelig fra:

<https://www.weforum.org/agenda/2020/12/amazon-employers-online-retail-covid-pandemic-coronavirus/> (Lesedato: 26.04.21)

Solgård, J. (2020). *Amazon åpner i Sverige – professor mener norske bedrifter må gjøre seg klare: – De har sovet i timen*. Tilgjengelig fra:

<https://www.dn.no/teknologi/amazon/jeff-bezos/teknologi/amazon-apner-i-sverige-professor-mener-norske-bedrifter-ma-gjore-seg-klare-de-har-sovet-i-timen/2-1-852195>

(Lesedato: 26.04.21)

Soper, T. (2016). *Amazons secrets of invention: Jeff Bezos explains how to build an innovative team*. Tilgjengelig fra:

<https://www.geekwire.com/2016/amazons-secrets-invention-jeff-bezos-explains-build-innovative-team/> (Lesedato: 04.05.21).

SSB. (u.å.). *Omsetning - struktustatistikk*. Tilgjengelig fra:

<https://www.ssb.no/a/metadata/conceptvariable/vardok/1299/nb> (Lesedato: 22.03.21).

Statt, N. (2019). *Amazon is spending billions on shipping as it makes Prime one-day delivery a reality*. Tilgjengelig fra:

<https://www.theverge.com/2019/10/24/20931055/amazon-prime-one-day-delivery-shipping-q3-2019-earnings-spending> (Lesedato: 27.04.2021)

Stavenes, E.A (2021). *Kjemper for arbeidermakt*. Tilgjengelig fra:

<https://klassekampen.no/utgave/2021-02-08/kjemper-for-arbeidermakt> (Lesedato: 26.04.21)

Streitfield, D. (2017) *Behind Amazons success is an extreme tolerance for failure*.

Tilgjengelig fra:

<https://www.seattletimes.com/nation-world/behind-amazons-success-is-an-extreme-tolerance-for-failure/> (Lesedato: 02.04.21)

Svelle, Ø. Ø. Normann, T. (2013) *Aksjeskolen: Slik bestemmes aksjekursene*. Tilgjengelig fra:

<https://e24.no/boers-og-finans/i/xRB97B/aksjeskolen-slik-bestemmes-aksjekursene> (Lesedato: 15.03.21).

Tankovska, H. (2020). *E-Readers - Statistics & Facts*. Tilgjengelig fra:

<https://www.statista.com/topics/1488/e-readers/> (Lesedato: 23.04.2021)

Thompson, W (u.å.). *Big Data: What is it and why it matters*. Tilgjengelig fra:

https://www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html (Lesedato: 26.04.2021)

Trebilcock, B. (2020). *Amazon's Highly Automated Robotic Fulfillment Center - Delivering Customer Preference Experience*. Tilgjengelig fra:

https://www.supplychain247.com/article/amazons_robotic_fulfillment_center_delivering_customer_experience (Lesedato: 15.04.2021)

Taylor, K. *A chart shows how Jeff Bezos's net worth exploded by \$75 billion in 2020, reaching \$188 billion before he stepped down as Amazon's CEO.* Tilgjengelig fra:

<https://www.businessinsider.com/amazon-ceo-jeff-bezos-net-worth-explodes-in-2020-chart-2020-12?r=US&IR=T> (Lesedato: 01.05.21)

Tucker, R. (2018). *How does Amazon do it? Five critical factors that explain Amazon's incredible success.* Tilgjengelig fra:

<https://www.forbes.com/sites/robertbtucker/2018/11/01/how-does-amazon-do-it-five-critical-factors-that-explain-amazons-incredible-success/?sh=6097ca4141b9>

(Lesedato: 03.05.21)

Tung, L. (2021a). *Cloud computing: AWS is still the biggest player, but Microsoft Azure and Google Cloud are growing fast.* Tilgjengelig fra:

<https://www.zdnet.com/article/cloud-computing-aws-is-still-the-biggest-player-but-microsoft-azure-and-google-cloud-are-growing-fast/> (Lesedato: 22.04.2021)

Tung, L (2021b). *AWS: S3 storage now holds over 100 trillion objects.* Tilgjengelig fra:

<https://www.zdnet.com/article/aws-s3-storage-now-holds-over-100-trillion-objects/>

(Lesedato: 22.04.2021)

United Nations (u.å.) *The 17 goals.* Tilgjengelig fra:

<https://sdgs.un.org/goals> (Lesedato: 30.03.21)

USC Libraries (2021). *Research Guides.* Tilgjengelig fra:

<https://libguides.usc.edu/writingguide/researchdesigns> (Lesedato: 15.02.2021)

Venkatesh, A.N. (2018). *Industry 4.0: Reimagining the future of workplace.* Tilgjengelig fra:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3303732 (Lesedato: 09.03.2021)

Vincent, J (2019). *Amazon's latest warehouse machine demonstrates the slow drip of automation.* Tilgjengelig fra:

<https://www.theverge.com/2019/5/13/18617465/amazon-automation-warehouse-workers-replaced-technology-jobs> (Lesedato: 26.04.21)

Vredenberg, L. (2015). *Kognitiv databehandling: Hva er det og hvordan gjør det verden smartere?* Tilgjengelig fra:

<https://www.ibm.com/blogs/think/no-no/2015/01/27/kognitiv-databehandling-hva-er-det-og-hvordan-gjor-det-verden-smartere/> (Lesedato: 28.04.2021)

Weidiger, C. (2019). *10 Ways Amazon Violates Human Rights*. Tilgjengelig fra:

<https://www.greenamerica.org/blog/10-ways-amazon-violates-human-rights>
(Lesedato: 08.04.21)

Weinberger, M. (2017) *A top exec explains what makes Amazon different: 'We say yes more than almost any other company on the planet'*. Tilgjengelig fra:

<https://www.businessinsider.com.au/amazon-web-services-ceo-andy-jassy-amazon-culture-2017-4> (Lesedato:15.03.21)

Weise, K. (2020). *Pushed by Pandemic, Amazon Goes on a Hiring Spree Without Equal*. Tilgjengelig fra:

<https://www.nytimes.com/2020/11/27/technology/pushed-by-pandemic-amazon-goes-on-a-hiring-spree-without-equal.html> (Lesedato: 08.04.21)

Welch, C. (2014). *Amazon just surprised everyone with a crazy speaker that talks to you*. Tilgjengelig fra:

<https://www.theverge.com/2014/11/6/7167793/amazon-echo-speaker-announced>
(Lesedato: 26.04.2021)

Woodward, C. (2012). *Amazon Buying Warehouse Tech Company Kiva Systems for \$775M*. Tilgjengelig fra:

<https://xconomy.com/seattle/2012/03/19/amazon-kiva-system/>
(Lesedato: 19.04.2021)

Work, S (u.å.). *How loading time affect your bottom line*. Tilgjengelig fra:

<https://neilpatel.com/blog/loading-time/> (Lesedato: 20.04.2021)

Worstell, T. (2011). *Amazon Loses 1-Click Patent*. Tilgjengelig fra:

<https://www.forbes.com/sites/timworstell/2011/07/07/amazon-loses-1-click-patent/?sh=3bf676051962> (Lesedato: 20.04.2021)

Zoe, H. (2017) *Will Amazon buy you*. Tilgjengelig fra:

<https://www.inc.com/magazine/201705/zoe-henry/will-amazon-buy-you.html>

(Lesedato: 08.04.21)

Ødegård, S.S. (2020). *Villig til å gå i tap for å nå større mål*. Tilgjengelig fra:

<https://www.tv2.no/a/11563431> (Lesedato: 18.02.21)

Tidslinje referanseliste

Amazon Prime Air. (U, Å). *First Prime Air Delivery*. Tilgjengelig fra:

<https://www.amazon.com/Amazon-Prime-Air/b?ie=UTF8&node=8037720011>

(Lesedato: 06.03.2021)

Amazon. (U, Å). *luna*. Tilgjengelig fra:

<https://www.amazon.com/luna/landing-page>

(Lesedato: 08.03.2021)

Banker, S. (2019). *How Amazon Changed Whole Foods*. Tilgjengelig fra:

<https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2019/06/25/how-amazon-changed-whole-foods/?sh=7538d02d78dd> (Lesedato: 06.03.2021)

Barr, J. (2005). *Amazon's Mechanical Turk: The First Three Weeks*. Tilgjengelig fra:

https://aws.amazon.com/blogs/aws/amazons_mechani/ (Lesedato: 07.03.2021)

Bonifacic, I. (2019). *Amazon announces its first-ever Kindle for kids*. Tilgjengelig fra:

https://www.engadget.com/2019-10-07-amazon-kindle-kids-edition.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAACC7Fff87IsD81mwypLadUFIQ5u0RdWFoAmWHIYxeOV92YKF8AO9utGki4BB_0RR4IOXIEheIHt8_W4UV4q1nlGQS3HyQtKT3zuPiFSYuotQPW8JCzfOB805ANCznAEiCyeGJ7LSjQh8X79HUNvqSj_nGXZPg2mjK-fRhXMUuU6 (Lesedato: 08.03.2021)

- Bose, N. (2019). *Biden criticizes Amazon for not paying federal taxes in 2018*. Tilgjengelig fra: <https://www.reuters.com/article/us-usa-election-biden-amazon-com-idUSKCN1TE3BZ> (Lesedato: 08.03.2021)
- Brand Minds. (2019). *The Downfall of Toys R Us – Don't Blame Amazon!* Tilgjengelig fra: <https://brand-minds.medium.com/the-downfall-of-toys-r-us-dont-blame-amazon-c88856516383> (Lesedato: 05.03.2021)
- Buster, C. (2017). *7 of Amazon's Biggest Acquisitions Before the Blockbuster Whole Foods Deal*. Tilgjengelig fra: <https://www.thestreet.com/technology/as-a-slack-quisition-looms-here-are-amazon-s-7-biggest-purchases-html> (Lesedato: 04.03.2021)
- CNBC. (2020). *Amazon to hire 100,000 more workers in its latest job spree this year*. Tilgjengelig fra: <https://www.cnbc.com/2020/09/14/amazon-to-hire-100000-more-workers-in-its-latest-job-spreed-this-year.html> (Lesedato: 08.03.2021)
- Collins, S. (2000). *History of Affiliate Marketing*. Tilgjengelig fra: <https://www.clickz.com/history-of-affiliate-marketing/76414/> (Lesedato: 05.03.2021)
- Dumar, K. (2020). *Introducing Amazon One-a new innovation to make everyday activities effortless*. Tilgjengelig fra: <https://www.aboutamazon.com/news/innovation-at-amazon/introducing-amazon-one-a-new-innovation-to-make-everyday-activities-effortless> (Lesedato: 07.03.2021)
- Fortney, L. (2019). *How Amazon's Twitch Platform Makes Money*. Tilgjengelig fra: <https://www.investopedia.com/investing/how-does-twitch-amazons-video-game-streaming-platform-make-money/> (Lesedato: 06.03.2021)
- Gaw, J. (1999). *Amazon Accelerates Its Expansion Beyond Books*. Tilgjengelig fra: <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1999-nov-10-fi-32114-story.html> (Lesedato: 05.03.2021)
- Investopedia. (2021). *If you invested right after Amazon's IPO*. Tilgjengelig fra: <https://www.investopedia.com/articles/investing/082715/if-you-had-invested-right-after-amazons-ipo.asp> (Lesedato: 04.03.2021)

MWPVL. (2021). *Amazon Global Supply Chain and Fulfillment Center Network*. Tilgjengelig fra:

https://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html (Lesedato: 05.03.2021)

Palmer, A. (2020). *Amazon wins FAA approval for Prime Air drone delivery fleet*.

Tilgjengelig fra:

<https://www.nbcnews.com/business/business-news/amazon-wins-faa-approval-prime-air-drone-delivery-fleet-n1238866> (Lesedato 08.03.2021)

Parr, B. (2009). *Here's Why Amazon Bought Zappos*. Tilgjengelig fra:

<https://mashable.com/2009/07/22/amazon-bought-zappos/> (Lesedato: 06.03.2021)

Paul, F. (2008). *Amazon to buy Audible for \$300 million*. Tilgjengelig fra:

<https://www.reuters.com/article/us-audible-amazon-idUSN3129158120080131>
(Lesedato: 06.03.2021)

Salinas, S. (2018). *Amazon reaches \$1 trillion market cap for the first time*. Tilgjengelig fra:

<https://www.cnbc.com/2018/09/04/amazon-hits-1-trillion-in-market-value.html>
(Lesedato: 06.03.2021)

Sherman, E. (2015). *20 years of Amazon's expansive evolution*. Tilgjengelig fra:

<https://www.cbsnews.com/news/20-years-of-amazons-expansive-evolution/>
(Lesedato: 04.03.2021)

Sorrel, C. (2010). *Amazon: E-Books Outsell Hardcover*. Tilgjengelig fra:

<https://www.wired.com/2010/07/amazon-e-books-outsell-hardcovers/> (Lesedato:
06.03.2021)

Walmart. (2020). *Walmart Introduces Walmart+*. Tilgjengelig fra:

<https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/09/01/walmart-introduces-walmart>
(Lesedato: 08.03.2021)

Walters, N. (2017). *Here Are 15 of the Most Important Dates in Amazon's History*.

Tilgjengelig fra:

<https://www.thestreet.com/investing/stocks/here-s-are-15-of-the-most-important-dates-in-amazon-s-history-14135911> (Lesedato: 07.03.2021)

Wikipedia. (2021). *Amazon Fire Tablet*. Tilgjengelig fra:

https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Fire_tablet (Lesedato: 06.03.2021)

Wikipedia. (2021). *Amazon Web Services*. Tilgjengelig fra:

https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Web_Services (Lesedato: 05.03.2021)

Wikipedia. (2021). *Google Cloud Platform*. Tilgjengelig fra:

https://en.wikipedia.org/wiki/Google_Cloud_Platform (Lesedato: 05.03.2021)

Wikipedia. (2021). *Timeline of Amazon Web Services*. Tilgjengelig fra:

https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_Amazon_Web_Services (Lesedato:
05.03.2021)

Wong, V. (2019). *People's First Orders On Amazon Will Make You Drunk With Nostalgia*.

Tilgjengelig fra:

<https://www.buzzfeednews.com/article/venessawong/first-amazon-orders>

(Lesedato: 07.03.2021)