

# Mulige suksessfaktorer for økning av tjenestefisering blant små og mellomstore bedrifter

En komparativ casestudie av SMB

MOHAMED ABDULLAHI ARAYE

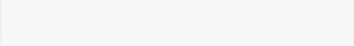
For Mastergrad i  
Industriell Økonomi og teknologiledelse

VEILEDER

Magnus Hellström

**Universitetet i Agder, 2020**

Handelshøyskolen ved UiA og Fakultet for Teknologi og realfag



## Forord

Denne masteravhandlingen er et avsluttende arbeid i masterprogrammet i Industriell økonomi og teknologiledelse ved Universitetet i Agder. Avhandlingen utgjør 30 studiepoeng, og ferdigstilles våren 2020.

Denne oppgaven har vært lærerik på mange ulike måter, da den har gitt meg innsikt i et felt som interesserer meg. Som dermed har gjort arbeidet med avhandlingen svært spennende, og ikke minst er det svært motiverende å vite at avhandlingen potensielt kan betraktes som et bidrag til litteraturen. I tillegg til å være lærerik, har prosessen vært utfordrende. Jeg har lagt ned utallige timer og arbeid i oppgaven. Arbeidet med oppgaven har gitt meg en økt motivasjon for å løse utfordringer relatert til strategi, endringsledelse og forretningsutvikling. Videre vil den bratte læringskurven, samt erfaringen som kommer med det å arbeide selvstendig, noe jeg vil ta med meg videre inn i arbeidslivet. I den forbindelse har jeg flere å takke for å ha gitt meg støtte underveis.

Jeg vil først og fremst rekke en stor takk til den allmechtige Allah som har gitt meg styrke, og velsignet meg på uendelig mange måter slik at jeg har fått muligheten til å ferdigstille masteroppgaven. Jeg vil også rette en stor takk til venner, medstudenter og ikke minst familie som har vært oppmuntrende og vist støtte i vanskelige tider. Det rettes også en stor takk til Jan Helge Viste med gode innspill, og ikke minst bidrag til forskning. Avslutningsvis vil jeg også rette en stor takk til min veileder, professor Magnus Hellström for gode tilbakemeldinger, innspill, oppmuntrende ord og ikke minst rollen som sparringspartner.

## Sammendrag

Tjenestefisering som en strategi og forretningsmodellinnovasjon har vært en utvei for produksjonsselskaper som har måttet ty til alternative metoder for tilegnelse av konkurransefortrinn. Økt konkurranse fra kostnadseffektive selskaper i lavkostland har bidratt til et større fokus, samt interesse for tjenestefisering. Til tross for den økte interessen har tjenestefiseringslitteraturen ofte vært basert på større virksomheter, og har dermed i større grad neglisjert små og mellomstore bedrifter. I Norge utgjør dette 99% av alle bedriftene (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2017).

Det empiriske studiet baseres på et fler casestudiet bestående av 2 bedrifter tilhørende en teknologiklynge. Dataen ble i all hovedsak innsamlet ved individuelle semi-strukturerte dybdeintervjuer av representanter fra hver av bedriftene, som deretter ble analysert i forhold til det teoretiske grunnlaget.

For å sette noe av kunnskapshullet har masteravhandlingen som hensikt å besvare følgende forskerspørsmål. «*Hvordan øke tjenestefisering blant små og mellomstore bedrifter i Norge?*» Masteroppgaven undersøker dermed mulige suksessfaktorer for økning av tjenestefisering blant små og mellom store bedrifter i Norge. Gjennom det empiriske studiet med teorien som grunnlag, makter avhandlingen å utarbeide en rekke mulige suksessfaktorer som gir en potensiell økning i tjenestefisering. I retrospekt er dynamiske kapabiliteter og endringsledelse to svært fremtredende faktorer.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>1 INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
1.1 AVGRENSNING .....	2
1.2 HVORFOR TJENESTEFISERING? .....	2
1.3 STRUKTUR OG OPPBYGNING AV OPPGAVEN .....	3
<b>2 LITTERATUR</b> .....	<b>4</b>
2.1 FORRETNINGSMODELLINNOVASJON.....	4
2.2 HVA ER TJENESTEFISERING? DEL I.....	6
2.2.1 Tjenestefiseringsgrad .....	7
2.2.2 Tjenestefiseringsprosess.....	8
2.2.3 Tjenestefiserings strategier .....	8
2.3 TJENESTEFISERING I SMÅ OG MELLOMSTORE BEDRIFTER – DEL II.....	9
2.3.1 Barrierer.....	10
2.3.2 Dynamiske kapabiliteter.....	11
2.3.3 Endringsledelse .....	12
2.3.4 Digitalisering.....	14
2.4 TJENESTEFISERINGS BARRIERER OG DRIVERE (SMB) .....	16
2.5 TEORETISK RAMMEVERK .....	17
<b>3 CASE</b> .....	<b>18</b>
3.1 BEDRIFT A .....	18
3.2 BEDRIFT B .....	18
<b>4 METODE</b> .....	<b>19</b>
4.1 FORSKNINGSTILNÆRMING .....	19
4.2 CASESTUDIE.....	20
4.3 ANALYTISK RAMMEVERK .....	22
4.4 INTERVJU .....	23
4.5 LITTERATURSTUDIET .....	24
4.6 VALIDITET OG RELIABILITET.....	24
<b>5 FUNN</b> .....	<b>25</b>
5.1 TJENESTEFISERINGSPROSESSEN .....	26
5.1.2 Avdekning av tjenestefiserings behovet.....	28
5.2 ENDRINGSLEDELSE .....	30
5.2.2 Hvordan har endring blitt tatt imot internt? .....	33
5.3 BARRIERER .....	34
5.4 DIGITALISERING.....	36
5.5 TJENESTEFISERINGSGRAD .....	38
<b>6 DISKUSJON</b> .....	<b>40</b>
6.1 MIN VURDERING .....	40
6.1.1 Hvilke barrierer og drivere bidrar til en økning i tjenestefisering blant SMB? .....	40
6.2 IDENTIFISERING AV MULIGE SUKSESSFaktorER .....	43
6.3 BEGRENSNINGER I OPPGAVEN.....	43
<b>7 KONKLUSJON</b> .....	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFI</b> .....	<b>45</b>
<b>APPENDIX A: INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>48</b>
<b>APPENDIX B: INFORMASJONSSKRIV</b> .....	<b>49</b>

Figur 1 Struktur og oppbygning av oppgaven.....	3
Figur 2 Produkt-tjeneste kontinuum, kilde: (Oliva & Kallenberg, 2003) .....	7
Figur 3 Teoretisk rammeverk .....	17
Figur 4 Analytisk rammeverk: inspirert og laget i <a href="https://hopscotchmodel.com">https://hopscotchmodel.com</a> .....	22
Figur 5 Tjenestefiseringsgrad for bedrift A.....	38
Figur 6 Tjenestefiseringsgrad for bedrift B.....	39
Tabell 1 Drivere og barrierer for tjenestefisering.....	16
Tabell 2 Kategorisering av det empiriske funnet .....	25
Tabell 3 Mulige suksessfaktorer for tjenestefisering .....	43

# 1 Introduksjon

Markedsskiftet tilrettelegger for en mer tjenesteorientert tilnærming med tanke på den raske utviklingen av informasjonsteknologi i dagens marked. Denne utviklingen har dermed muliggjort og tilrettelagt for at tjenesteytelse har tatt over produkter som den største drivkraften i verdensøkonomien. Noe som har ført til at skillet mellom produksjonsselskaper og tjenesteytende instanser har blitt adskillig mindre (Saebi, 2016).

I en globalisert verden, hvor kostreduksjon og profitt står i fokus, må virksomheter i høykostland ty til alternative tilnærminger for å tilegne seg konkurransefortrinn (Neely, 2008). Teknologisk framvekst, og vesentlig lavere produksjonskostnader i utviklingsland, samt endringer i brukermønstre og økt kundefokus har trigget et behov for nytenkning og innovasjon i industriland. For norske, og produksjonsselskaper i høykostland, har tjenestefisering seilet opp som et alternativ for differensiering, overlevelse og tilegnelse av konkurransefortrinn. Til tross for at tjenestefisering er en anerkjent servicestrategi, neglisjerer tjenestefiseringslitteraturen i stor grad, små og mellomstore bedrifter (SMB). I dag består det norske næringslivet nesten utelukkende av SMB. NHO (2017) presiserer at 99% av alle bedriftene i det norske næringslivet faller under denne kategorien. En kategori som igjen sysselsetter 47% av alle ansatte. Noe som utgjør en vesentlig stor del av det norske næringsliv.

*Tjenestefisering* – En transformasjonsprosess hvor fokuset rettes mot å integrere tjenesteytelse, enten som en tilleggs vare eller ved å integrere tjenestefunksjoner på eksisterende produkter (Vandermerwe & Rada, 1989). Til tross for at prosessen betraktes som en trend og en forretningsmodellinnovasjon, er det svært begrenset dokumentasjon rundt «hvordan» virksomheter faktisk kan tjenestefisere seg. I tillegg, omhandler eksisterende litteratur rundt transformasjonsprosessen ofte store globaliserte virksomheter som ofte besitter et større kompetansespekter og større spillerom som følge av mer ressurser. Denne avhandlingen vil dermed prøve å komplettere eksisterende litteratur ved å belyse og fremheve barrierer og endringsdrivere for SMB – ved å besvare følgende forskerspørsmål

- *Hvordan øke tjenestefisering blant små og mellomstore bedrifter i Norge?*

## 1.1 Avgrensning

Fokuset til dette empiriske studiet blir dermed å identifisere nøkkelfaktorer som bidrar til en økning i tjenestefisering. Det er viktig å fremheve at studiet er basert på empirisk data innhentet fra et begrenset industrimiljø på Sørlandet. I tillegg, som følge av de mange begrensningene den verdensomfattende pandemien har forårsaket, er det viktig å presisere at denne avhandlingen dermed kun burde fungere som en pekepinn, og som kompletterende til eksisterende litteratur.

Oppgaven har dermed ikke til hensikt å utarbeide et rammeverk eller fungere som en guide for tjenestefisering.

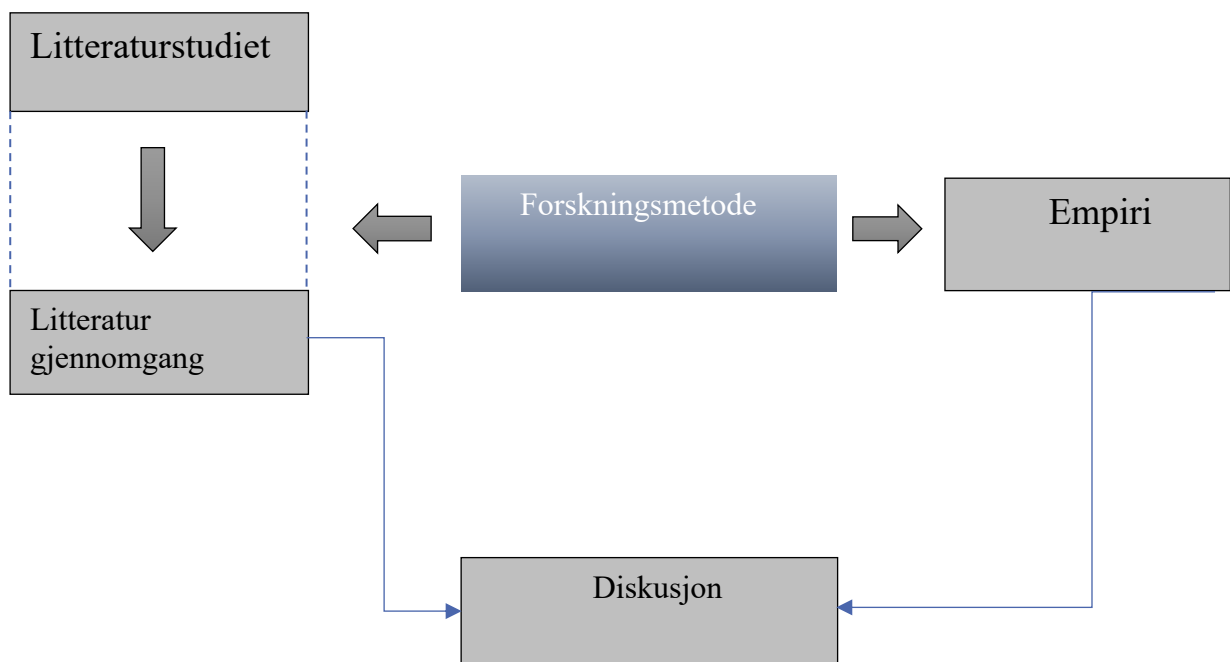
## 1.2 Hvorfor tjenestefisering?

I dette empiriske studiet er målgruppen små og mellomstore (SMB) produksjonsselskaper i Norge. Undertegnede velger å basere definisjonen av SMB på NHO (2017) som kategoriserer virksomheter med 100 eller færre ansatte. Denne definisjonen har derimot blitt justert som følge av begrenset tilgjengelighet rundt casebedrifter. Dermed vil bedrifter med opptil 250 ansatte kvalifiseres og betegnes som SMB i denne avhandlingen.

Med tiden har kravet for omstilling, i Norge, steget betraktelig. Reduserte oljepriser, større fokus på bærekraft og et økende fokus på kunderelasjon har fungert utslagsgivende faktorer (Ramirez, 1999). Markedet har med tiden opplevd et paradigmeskifte. Tidligere der bedrifter fokuserte på produksjon og distribusjon er nå fokuset flyttet over på kunderelasjon, kundeopplevelse og verdiskapning for kunden. Ifølge tall fra Norsk kundebarometer (2016) kan man se at gjennomsnittlig tilfredshet har vært stabilt i en årrekke. Noe som indikerer at norske virksomheter er i stand til å tilfredsstille kundenes forventninger, men hvordan skal denne tilfredsheten tilføres til selskaper som operer i produktdominante industrimiljø? Det er her forretningsmodellinnovasjon gjør sin inntreden.

### 1.3 Struktur og oppbygning av oppgaven

I denne avhandlingen vil det empiriske studiet diskuteres opp mot litteratur og relevant teori, som igjen skal legge grunnlaget for identifikasjon av mulige suksessfaktorer. Figur 1 illustrerer oppgavens struktur og oppbygning.



Figur 1 Struktur og oppbygning av oppgaven



## 2 Litteratur

I dette kapitlet presenteres tjenestefiseringslitteraturen. Kapitlet vil deles opp i to segmenter, i henholdsvis *hva* og *hvordan*. I det første segmentet vil det gjøres rede for tjenestefiseringsprosessen, strategi og annen relevant litteratur. I det andre segmentet vil fokuset være på *hvordan* tjenestefisering kan aktualiseres i SMB. Her vil temaer som dynamiske kapabiliteter, endringsledelse og digitalisering redegjøres for, samt som det diskuteres rundt hvilken rolle de har i tjenestefiseringsprosessen.

### 2.1 Forretningsmodellinnovasjon

Forretningsmodell som et begrep, har vært omdiskutert. I et mer omfattende studium, rundt begrepets utvikling, kom det frem at i overkant en tredjedel (37%) av alle publikasjonene som er gjennomgått i studiet (2011), ikke avga en definisjon. I tillegg valgte rundt halvparten (44%) av publikasjonene en konseptualiseringstilnærming til begrepet. De resterende viste til andre forskere og deres verk (Zott, Amit, & Massa, 2011). Dette gir en indikasjon på at begrepet er opp for tolkning, og kan oppfattes forskjellig.

I dette studiet velger undertegnede å gjengi Lingardt's (2009) konseptualisering, ved å fokusere på hovedkomponentene. En forretningsmodell består primært av to hovedsegmenter: Verdikonfigurasjoner og driftsmodell. Verdikonfigurasjonen kan deles opp i tre dimensjoner: målgruppe, behov og omsetningsmodell. Hvorav driftsmodellen ofte består av verdikjede, kostnader og organisatoriskstruktur (Lindgardt, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009). Det er sammensetningen av hoved-og delkomponentene som utgjør virksomhetens forretningsmodell. En *Forretningsmodellinnovasjon* omhandler dermed hvordan nye forretningsmuligheter kan muliggjøres ved å se etter nye sammensetninger for å generere inntekter og bidra til verdiskaping (Ullern & Vildåsen, 2019).

Som et resultat av en sterk økonomisk og teknologisk utvikling i utviklingsland har dette gitt en økning i konkurranse, som betyr at differansen i kvalitet mellom høy -og lavkostland har blitt betydelig mindre (Neely, 2008). I tillegg har lavere kostnader i lavkostland presset produksjonsselskaper i høykostland til å se etter andre alternativer for å oppnå differensiering og konkurransefortrinn. Undersøkelser rettet mot endring av forretningsmodell viste at

endringsvillige selskaper oftere oppnådde sterkere vekst og høyere markedsandel sammenlignet med mer nølende selskaper (Saebi, 2016).

Samfunnsøkonomer verden over argumenterer for at behovet for *forretningsmodellinnovasjon* ikke vil minke, derimot kan det forventes en økning, noe som gjør det høyaktuelt i dagens samfunn. Økt globalisering, digitalisering og endring i forbrukertrender er dagsaktuelle faktorer som beskrives som katalysatorer for den fjerde industrirevolusjonen. Klaus Schwab (2016), en anerkjent samfunnsøkonom og grunnlegger av verdens økonomiske forum, omtaler den fjerde industrirevolusjon som en av de største endringsdriverne. Han hevder at den fjerde industrielle revolusjonen vil forandre hvordan vi bor, arbeider og forholder oss til hverandre. I tillegg vil dette endre kundenes forventninger, noe som vil kreve at selskaper må arbeide og operere på nye og innovative måter. Dette vil gi et behov for nye forretningsmodeller som utnytter denne utviklingen. I Norge kan man se en sterkere omstilling- og endringsvilje sammenlignet med tidligere. Reduksjon i oljepriser, større fokus på grønnere og mer bærekraftig økonomi, samt strengere krav til produktivitetsvekst har økt behovet for omstilling (Schwab, 2016).

I forskning lagt frem av Senter for tjenesteinnovasjon (CSI) er det fire trender som hevdes å ha stor innflytelse på hvordan bedrifter operer i tiden som kommer (Saebi, 2016).

*Delingsøkonomi* er et godt eksempel på hvordan *forretningsmodellinnovasjon* kan ha store ringvirkninger. I det siste tiåret har det vokst frem flere bedrifter som har utfordret og gått vekk fra den tradisjonelle bruken av verdikjeden. I *delingsøkonomi* rettes fokuset mot hvordan verdikjeden kan forenkles, noe som fører til en reduksjon av «unødvendige» mellommenn. Uber og Airbnb er gode eksempler på banebrytende selskaper som har hatt stor innflytelse på utviklingen på sine respektive felt, henholdsvis taxi- og hotellindustrien (Kirchner & Schüßler, 2019). Gjenbruk, resirkulering og bærekraft har vært viktige temaer i mange selskaper. Strengt klimareguleringer, og ikke minst miljøbevisste forbrukere har satt et betydelig press på bedrifter til å prioritere bærekraft (Sheth, Sethia, & Srinivas, 2011). Som et resultat av miljøinspirerte tiltak, i form av endring i adferd, forbruk, og tankegang, har forretningsmodellen *sirkulær økonomi* oppstått (Saebi, 2016).

Siden 1950-tallet har det vært klare endringer i hvordan bedrifter tilnærmer og orienterer seg mot markedet og kunder. Det har vært tydelig at fokuset har skiftet fra produksjon og distribuering til kundeopplevelse og verdiskaping (Ramirez, 1999). Som et resultat av disse endringene har bedrifter endret måten de ser og samhandler med sine kunder på (Ordanini, Miceli, Pizzetti, & Parasuraman, 2011). Med verdiskaping for kunder i fokus forutsettes det at bedriftene slutter å se på sine kunder på som passive mottakere, men som partnere. Dette fokusskiftet har skapt et behov for endring i den tradisjonelle produktorienterte forretningsmodeller, noe som også har tilrettelagt for inntreden til *tjenestefisering*.

## 2.2 Hva er tjenestefisering? DEL I

Begrepet «tjenestefisering» er et relativt nytt og kan dateres tilbake til sent på 80tallet. Vandermerwe og Rada (1988) betraktes som en av de første til å bruke begrepet i akademisk sammenheng. I deres forskning er begrepet rettet mot produktorienterte virksomheter, hvor begrepet blir omtalt som en transformasjonsprosess hvor fokuset skiftes over fra å være produktorientert til å bli mer tjenesteorientert. Begrepet, i likhet med forretningsmodell, lider av vage beskrivelser og lite generiske definisjoner.

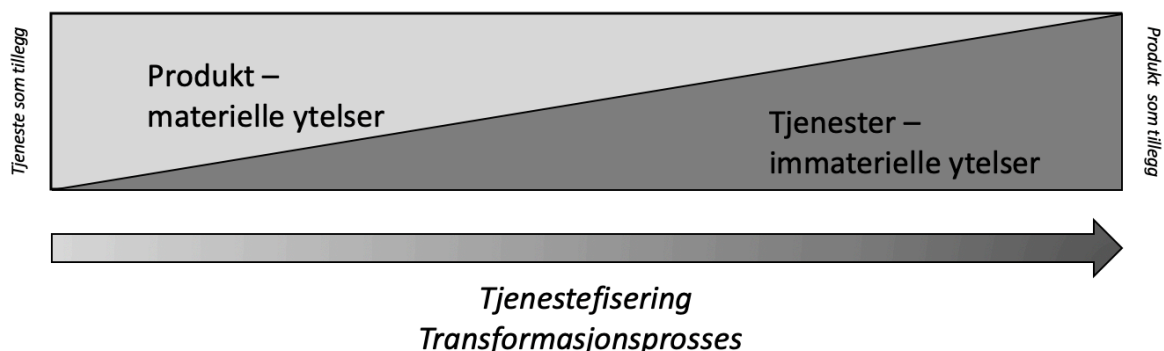
I denne avhandlingen velger undertegnede å ta utgangspunkt i Vandermerwe og Radas forskning, og definerer «tjenestefisering» som – «*En forretningsmodellinnovasjon som tilrettelegger for en økning i tjenestefisering ved å integrere tjenesteytelse, enten som tilleggs vare eller ved å integrere tjenestefunksjoner i allerede eksisterende produkter*». For å unngå uklarheter rundt begreper, velger undertegnede å definere terminologiske begrep som kan forårsake forvirring. I denne avhandlingen benyttes betegnelsen «tjenestefiseringsgrad», et begrep som sier noe om virksomhetens grad av tjenestefisering som i denne avhandlingen fremstilles grafisk i form av produkt-tjeneste kontinuumet.

I senere tid kan man se en markant økning i form av både interesse og andel litteratur rundt begrepet. Imidlertid, er det fortsatt ulike nyanser og vinklinger når det kommer til tolkning av tjenestefiseringsbegrepet. I tillegg har faktorer som globalisering, høyere konkurranse og en teknologi i fremdrift vært sterke bidragsyttere til at selskaper har måtte ty til nye og innovative tiltak (Saebi, 2016).

Et essensielt element i tjenestefiserings strategien er fokuset rundt tjenesteytelse og kundesentrisitet. Fokuset flyttes fra produktet til å sette kunden i sentrum, dermed er ikke hensikten lenger å kun levere et produkt, men å dekke et behov for sluttbrukeren (T.S. Baines, 2008). Kundesentriserte løsninger innebærer at leveransen skal ha en nytteeffekt som går utover produktytelsen. Dette kan eksempelvis komme i form av vedlikehold og oppfølging. Olivia og Kallenberg (2003) følger opp, og omtaler kundeorientering som to separate elementer. Det første elementet fremhever transformasjonsprosessen rundt bruken av tjenestefisering, hvor fokuset flyttes fra produktorienterte tjenester til brukerorienterte tjenester. Med denne tilnærmingen endres måten produktorienterte virksomheter legger strategien på. Aspekter som omhandler produktets funksjonalitet, vil dermed måtte vike plass for mer brukerorienterte tilnærminger hvor fokuset rettes mot sluttbrukerens opplevelse (T.S. Baines, 2008).

### 2.2.1 Tjenestefiseringsgrad

En gjenganger i tjenestefiseringslitteraturen er at tjenestefisering ofte er omtalt som en lineær transformasjonsprosess som beveger seg langs et kontinuum. Olivia og Kallenberg (2003) illustrerer transformasjonsprosessen gjennom «*produkt – tjeneste kontinuumet*». Kontinuumets utgangspunkt kan beskrives i form av en virksomhet som har en produktorientert tilnærming, hvor materielle ytelser utgjør kjerneleveransen, men med tjenester som tilleggs vare. Figur 2 kan betraktes som omvendt proporsjonal, hvor produktfokuset minkes i takt med økningen i tjenestefisering - *tjenestefiseringsgrad*.



Figur 2 Produkt-tjeneste kontinuum, kilde: (Oliva & Kallenberg, 2003)

Dette studiet tar utgangspunkt i Olivia og Kallenbergs (2003) kontinuum modell for å utarbeide en figur som skal identifisere og plassere virksomheter langs kontinuumet, i relasjon til deres *tjenestefiseringsgrad*.

### 2.2.2 Tjenestefiseringsprosess

Gjennom Produkt-tjeneste kontinuumet har vi fått en antydning at transformasjonsprosessen, fra et overordnet perspektiv, beveger seg lineært. Baines (2018) argumenterer at selv om tjenestefiseringsprosessen virker lineær, kan underliggende prosesser være ustrukturerte og iterative.

Baines et al (2018) diskuterer videre om hvorvidt tjenestefiserings prosessen kan kalles en *overgang* eller *transformasjon*, og fremhever viktigheten med å differensiere begge. I journalen beskriver Baines et al (2018) prosessene, hvor førstnevnte beskrives som et *skifte* hvor virksomheter undergår en prosess fra produkt til tjeneste. Sistnevnte, derimot, omtales som en ekspansjon eller utvidelse av eksisterende produktlinje. I likhet med journalen (2018), vil dette studiet omfavne begge tilnærminger, da hensikten er å undersøke faktorer som bidrar til en økning av tjenestefisering. Dermed ønsker undertegnede å ta seg den friheten til å omtale begge tilnærmingene under fellesbetegnelsen «*transformasjon*», da dette vil være mest hensiktsmessig for å besvare forskningsspørsmålet, samt for å unngå uklarheter.

### 2.2.3 Tjenestefiserings strategier

Ved gjennomgang av tjenestefiseringslitteraturen kan man se at danner seg et tydelig skille ved valg av tjenestefiserings tilnærming. Det finnes to klare strategier for å utvikle og ta i bruk tjenestefisering (Brax & Visintin, 2017). Der hvor den ene baserer seg på å detalj beskrive gamle transformasjonsprosesser og ta lærdom fra prosessene, følger den andre en forskrivningstilnærming hvor hensikten er å forskrive retningslinjer som skal føre til tjenestefisering. I dette studiet velger undertegnede å følge en kombinasjon av begge. Noe som innebærer å innsamle erfaringene som caseobjektene besitter, og dermed bruke det til å utarbeide suksessfaktorer som skal bidra til en økning i tjenestefisering.

## 2.3 Tjenestefisering i små og mellomstore bedrifter – DEL II

En fellesnevner for tjenestefiseringslitteraturen er at de ofte omhandler, og er rettet mot store selskaper. Tidligere forskning neglisjerer ofte hvilken påvirkning størrelsen av bedriften har på forretningsmodell og tjenestefisering (Confente, Buratti, & Russo, 2015). I dette studiet ønsker undertegnede å undersøke hva slags rolle størrelsen spiller, samt de utfordringene og fordelene som følger ved det å være en SMB.

Det finnes ulike definisjoner og kriterier for hva som kan kvalifiseres som SMB. I dette studiet velger undertegnede å basere oppgavens definisjon på NHOs definisjon som kategoriserer alle virksomheter innenfor intervallet 1-100 ansatte som SMB. I denne avhandlingen vil dette intervallet oppjusteres som følge av begrenset tilgjengelighet rundt caseobjekter. Dermed vil virksomheter med opp til 250 ansatte defineres som SMB.

Tjenestefisering i SMB kan betraktes som ganske annerledes, sammenlignet med større globaliserte selskap (Hill, Hansen, & Hultman, 2005). Som nevnt tidligere, står kundesentrisitet, kunderelasjon og verdiskapning sterkt i fokus i tjenestefisering. McDermott og Prajogo (2012) hevder at SMB besitter en viktig fordel ved at SMB er mer innovative, fleksible og evner å lage nye produkter og tjenester hurtig med færre ressurser. Til tross for at de fleste er enige om at tjenestefisering betraktes som en konkurransedyktig strategi, er det dermed ikke gitt at SMB skal kunne implementere strategien uten hindringer.

I de kommende delkapitlene skal det presenteres og redegjøres for ulike barrierer, samt andre aspekter rundt drift av SMB med relevans for tjenestefisering.

### 2.3.1 Barrierer

Tjenestefiseringsprosessen kan betraktes som en kompleks transformasjonsprosess som innehar flere barrierer, og et ytterlig fokus på SMB kan tilføre mer kompleksitet. Dermed blir hensikten med dette delkapittelet å presentere, samt redegjøre for barrierer, hindringer og restriksjoner som kan betraktes å være tilknyttet SMB – For å forstå og identifisere forbedringsområder.

#### 2.3.1.1 Organisatoriske barrierer

Den organisatoriske strukturen kan betraktes som en av de mer distinktive faktorene som skiller SMB fra større veletablerte virksomheter. SMB kjennetegnes, i motsetning til større virksomheter, ved en simplere organisatorisk struktur. Videre kan SMB preges av karakteristikk som utilstrekkelige distribusjonsnettverk, mangel på dyktig arbeidskraft og ofte er forsknings-og utviklingsavdelingen (R&D) ikke-eksisterende eller begrenset (Zaridis & Mousiolis, 2014).

Ressurshåndtering fremheves som et annet pivotalt element, spesielt med tanke på høyhastighetsmarkedene som flere SMB operer i. Dette fører til en økt etterspørsel etter dyktige og kompetente ressurser som er egnet til å skape merverdi i et hektisk miljø (Peillon & Dubruc, 2019). Ervervelsen av nye ressurser kan ofte by på lange og kostbare rekrutteringsprosesser, og i tillegg kan tilgjengeligheten rundt spesifikke ressurser også være problematisk i enkelte bransjer. Noe som også kan øke risikoen for feilansettelser. I tillegg kan ambisiøse arbeidstakere i SMB gå seg lei, i påvente av forfremmelser og manglende progresjon. Noe som kan gjøre det vanskelig for SMB å rekruttere ressurser på elitenivå (Singh, Garg, & Deshmukh, 2010). Madsen (2007) fremhever organisasjonsnettverk og utvikling av forretningsforbindelser som løsninger for ekstern ressursanskaffelse. March (1991) hevder at utforskning kan være risikabelt og tidskrevende, og enkelte ganger kan det også være vanskelig å se hvordan tiltakene kan resultere i verdiskapning. Imidlertid har Singh, Garg og Desmukh (2010) funnet en korrelasjon mellom menneskeressursutvikling og konkurransedyktighet blant SMB.

SMB har ofte økonomiske begrensninger, noe som kan demme for virksomhetens konkurransedyktighet. Begrensede midler fører til redusert tilgjengelighet rundt adekvat teknologi, noe som gjør det vanskelig å adoptere til nye digitale teknologitrender (Peillon & Dubruc, 2019).

### 2.3.2 Dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter (DK) kan omtales som virksomhetens omstillingsevne. Hvor de DK fremhever virksomhetens evne til å utnytte tilgjengelige ressurser og evne til å utforske potensielle muligheter (Madsen, 2007). Madsen (2007) påpeker videre at DK tilrettelegger og muliggjør for at bedriften kan opparbeide seg konkurransefortrinn gjennom å utvikle særegne organisatoriske prosesser, og ved optimal utnyttelse av intern og ekstern kompetanse.

Madsen (2007) gjengir Eisenhardt og Martin (2000) som påpeker at det er de DK, og ikke ressursene, som i større grad fører til konkurransefortrinn. Dette begrunner de med at ressurser er enklere å etterligne for konkurrenter sammenlignet med de DK. Flere forskere (Winter, 2003) (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006) skiller mellom kapabiliteter og DK, et omdiskutert aspekt i litteraturen. De beskriver kapabiliteter som virksomhetens evne til å løse problemer/oppgaver, mens DK blir beskrevet som evnen til å endre og regulere ordinære kapabiliteter. SMB i produksjonsindustrien som er utsatt for sterk konkurranse fra lavkostland, teknologi i fremvekst og uforutsigbare bransjer – operer i *dynamiske marked*. Madsen (2007) fremhever viktigheten med DK i et dynamisk marked for å tilegne seg et langvarig konkurransefortrinn. Noe som også kan underbygge påstanden om hvordan ressurssvake SMB kan utkonkurrere større ressurssterke selskap (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006).

Til tross for at flere studier (Eisenhardt & Martin, 2000) (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006) hevder at DK kan være en utslagsgivende faktor for å etablere et konkurransefortrinn, er det fortsatt uklart rundt hvordan virksomheter kan tilegne seg nettopp disse DK. En annen faktor som også er verdt å merke seg er størrelsen på virksomheten. Noe som innebærer at det er distinktive forskjeller på hvordan de DK aktualiseres i SMB, sammenlignet med større selskap (Alves, Salvini, Bansi, Neto, & Galina, 2016). I studiet (2016) fremkommer det at større robuste selskap har større muligheter til å tilegne seg ekstern kompetanse ved å «outsourc» interne prosesser, noe som reduserer risikoen og fremmer stabilitet. Til gjengjeld presiserer Alves et al (2016) at SMB innehar mer fleksibilitet som følge av enklere



organisatorisk struktur, som igjen kan kompensere for begrensede finansielle resurser og mindre rekkevidde.

#### 2.3.2.1 *Dynamisk ressursbasert perspektiv*

Dynamisk ressursbasert perspektiv kan betraktes som en videreutvikling av det ressursbaserte perspektivet (RP). Et perspektiv som omhandler og fokuserer på de verdifulle attributtene virksomheten besitter. Dette perspektivet, i motsetning til DK, kan betraktes som et verktøy for å identifisere og velge ut de ressursene en virksomhet besitter. Hvorav dynamisk ressursbasert perspektiv imidlertid fokuserer på å forklare de interne organisatoriske prosessene som fører til konkurransefortrinn.

### 2.3.3 Endringsledelse

Uforutsigbarheten som følger dynamiske marked presser SMB til å måtte adoptere til eksterne og interne faktorer for overlevelse (Ceptureanu, 2015). Dermed har det vært nødvendig med tilpasning av driften i form av organisatorisk struktur, strategi, prosesser og ledelsespraksis – derav endringsledelse for å kunne tilegne seg DK. Winch og McDonald (1999) fremhever at flere studier konkluderer med at SMB, sammenlignet med større virksomheter, møter på mer utfordringer ved vedlikehold av organisatoriske prosesser.

#### 2.3.3.1 *Endringsledelse i SMB*

Endringsledelse har vært et essensielt element i forskning av organisasjonsutvikling, imidlertid har et fåtall av disse vært rettet mot SMB (Winch & McDonald, 1999). Til tross for begrenset forskning rundt endringsledelse i SMB, har Garratt (1994) identifisert en klar tendens i den operasjonelle driften i SMB. Ofte viser det seg at direktører og andre personer i ledelsesstillinger har lite eller ingen ledelsestrening, noe som ikke er ideelt da Gupta og Cawthon (1996) antyder at det er eiere av SMB som har mest behov for trening. Wynarczyk et al (1993) på sin side identifiserte tre suksessfaktorer som øker lederkompetanse i SMB: toppledelsen utvikler sine egne ferdigheter, rekruttering av eksterne resurser med ledererfaring, og forfremmelser innad i virksomheten.

Madsen (2007) kategoriserer og deler inn de DK inn i fire hovedtyper, undertegnede velger imidlertid å fokusere på to av dem, *intern ressursfornyelse* og *intern ressursomforming*, da de samsvarer mest og er mest relevant for oppgavens problemstilling. Madsen (2007, s. 68)

definerer intern ressursfornyelse som «*dynamiske kapabiliteter som integrerer nye ressurser i originale og effektive ressurskonfigurasjoner*». Greene, Bush og Hart (1999) argumenterer videre at for å skape endringer må virksomheten kartlegge tilgjengelig ressurser og tilhørende kompetanse. Madsen (2007) fremhever også viktigheten rundt en endringskultur, hvor aksept og tilpasningsdyktighet rundt hyppige endringer må etableres blant de ansatte. Videre kan riktige sammensetninger og kombinasjoner av ressurser utvide utnyttelsen av de tilgjengelige kapabilitetene. Resultatet av slike dynamiske kapabiliteter kan være nye produktutviklingsprosesser, økt marked og kundekompetanse og nye innovative kapabiliteter (McKelvie & Davidsson, 2009).

Ressursomforming, på sin side, kan betraktes som aktiviteter eller prosesser som er på å omdanne eller omforme interne ressurser (Madsen, 2007). Eisenhardt og Martin (2000) fremhever bruken av forsknings og utdanningsinstitusjoner for å erverve kunnskapsskapende rutiner. SMB, med sin enkle organisasjonsstruktur, innehar en fordel. Kortere beslutningsveier, mer direkte involvering og færre organisatoriske hindre tilrettelegger for mer fleksibilitet (d'Amboise, 1988). I tillegg fremhever Dougherty (1995) mulighetene for innovasjon og eksperimentering av nye ideer som et resultat av omstrukturering av virksomhetens ressursbase.

### 2.3.4 Digitalisering

Digitalisering, som et begrep, kan betraktes som en transformasjonsprosess hvor noe blir digitalt. Sett fra et bedriftsperspektiv kan digitalisering anses som fornying, forenkling og forbedring av virksomhetens aktiviteter eller prosesser (Coreynen, Matthyssens, & Bockhaven, 2017). Farstad og Martinsen (2019) presiserer at teknologi i fremvekst og dynamiske marked kan resultere i endringer i forretningsbetingelser (kostnader, muligheter, konkurranse). Endringer som presser virksomheter til å endre strategier, taktikk og enkelte ganger forretningsmodeller for overlevelse. Digitalisering som en del av industri 4.0 tilrettelegger for nye forretningssammensetninger og modeller som gjør virksomheten kapable til å utnytte både dagens og morgendagens teknologi.

#### 2.3.4.1 Digital tjenestefisering

Som et resultat av teknologi i framvekst er det enkelte forretningsmodeller som blir utdatert, og for å holde tritt må virksomheter endre sine modeller. Digitalisering muliggjør sammenkobling av ressurser, systemer, virksomheter, produkter og tjenester (Coreynen, Matthyssens, & Bockhaven, 2017). Kryssfunksjonalitet, og utfordringer knyttet til dette fremheves som elementer som kan løses ved å implementere digitale applikasjoner eller tiltak. Storbacka (2011) hevder at disse utfordringene kan sees fra to ulike perspektiv: fra et industrielt og kommersielt.

Fra det industrielle perspektivet fokuseres det på å forbedre beslutningstakingsprosessen ved den operasjonelle driften av virksomheten (Coreynen, Matthyssens, & Bockhaven, 2017). Ved å tilegne og implementere digitale verktøy kan det medføre forbedring i den operasjonelle ytelsen, automatisering, samt skape åpenhet rundt beslutningstaking (Ness, Swift, Ranasinghe, Xing, & Soebarto, 2015). Videre hevder Coreynen, Matthyssens og Bockhaven (2017) at innføring av digitale verktøy kan utvide mulighet spekteret for virksomheten. I tillegg til at virksomheter kan utnytte de digitale verktøyene til å forbedre egne prosesser, kan de også iverksette tiltak rettet mot kunder i form av rådgivningstjenester eller opplæringstjenester. På den andre siden, det kommersielle perspektivet, har virksomheten mulighet til å forbedre kundeinteraksjon ved å engasjere kundene i form av for eksempel selvbetjening eller digitale assistenter (Coreynen, Matthyssens, & Bockhaven, 2017).

#### 2.3.4.2 Digital endringsledelse

Digitalisering i dag kan nærmest betraktes som uunngåelig. For holde tritt med den hurtige teknologiske veksten og andre trender må virksomheter tilpasse seg det digitale. Virksomheter som prioriterer digitalisering og gjennomgår den digitale transformasjonen gir større sannsynlighet for å tilegne seg konkurransefortrinn (World Economic Forum, 2018). En digital transformasjon innebærer endringer, både i form av organisatoriske-og menneskelig endringer. Myers (2012) hevder, med utgangspunkt i isbergmodellen, at kulturen innehar en større rolle enn den formelle organisasjonsstrukturen. Videre hevder Myers (2012) at det er kulturen som setter føringer for de ansattes adferd, som igjen resulterer i organisasjonens tankesett. Farstad og Martinsen (2019) gjengir Albrecht (2015) som viser til menneskelig motvillighet og likegyldighet for endring som en av de største kulturelle barrierene for digital transformasjon. Til tross for at digitalisering anses som elementært for overlevelse, og tilegnelse av konkurransefortrinn, er det dermed ikke gitt hvordan den digitale transformasjonsprosessen foretar seg. Davenport (1993) hevder imidlertid at det finnes to tilnærminger for interne endringer innad i virksomheten. Den første tilnærming går under navnet radikal innovasjon, og som navnet antyder oppfordres det til store endringer innad i virksomheten. Den andre tilnærmingen, derimot, kontinuerlig forbedring eller «continuous improvement» på engelsk, er en transformasjonsprosess som utføres gradvis.

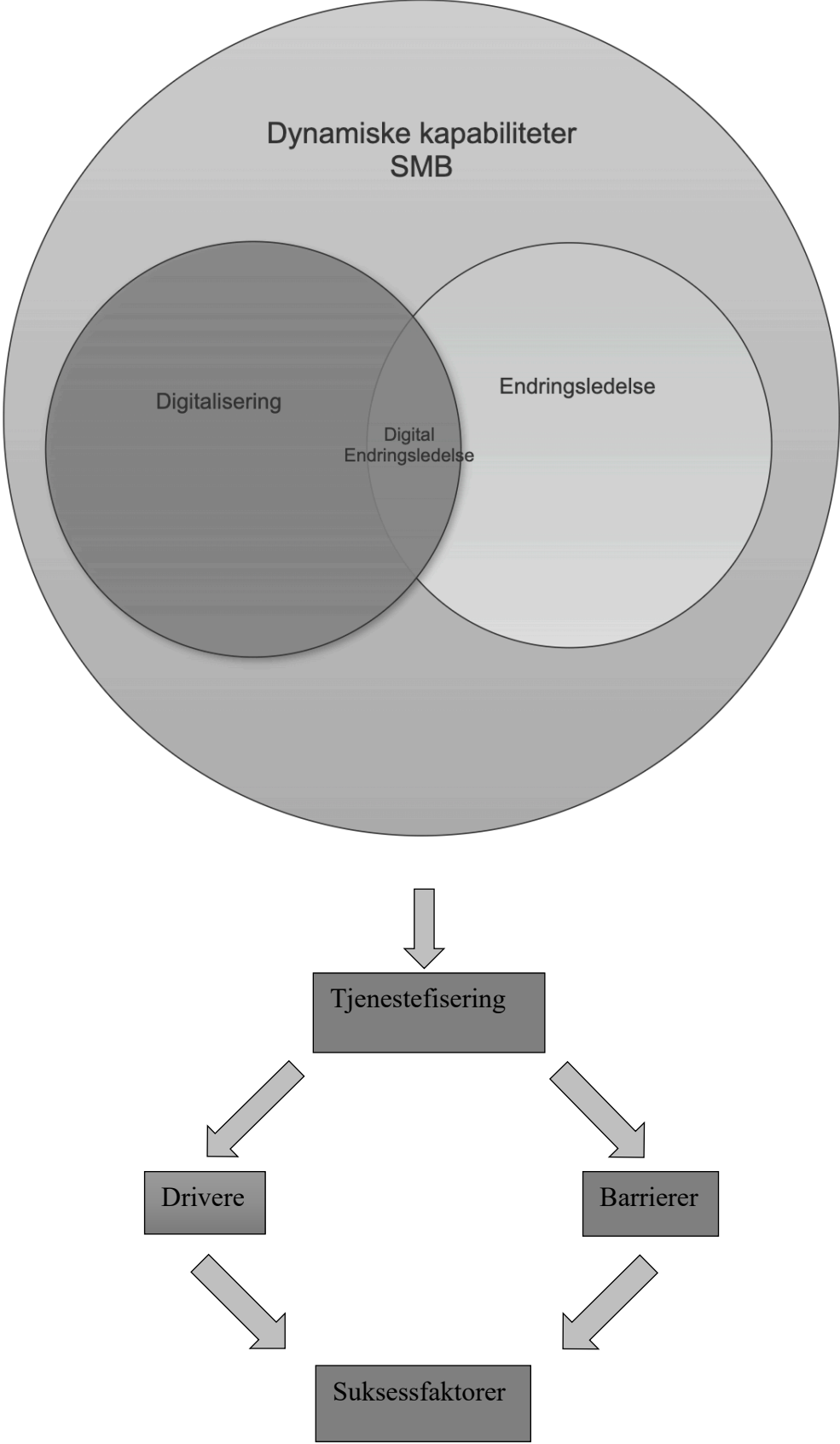
## 2.4 Tjenestefiserings barrierer og drivere (SMB)

I dette delkapittelet oppsummeres drivere, samt barrierer for tjenestefisering blant SMB. Litteraturen i de foregående delkapitlene legger grunnlaget for funnene som presenteres i tabell 1 nedenfor. Tabellen har som hensikt å belyse de ulike barrierene og driverne for å enklere utarbeide mulige suksessfaktorer for tjenestefisering.

*Tabell 1 Drivere og barrierer for tjenestefisering*

Drivere	Barrierer
Økt konkurranse fra lavkostland	Organisatorisk – (størrelse, struktur, rekkevidde)
Dynamiske marked	Ressurs (rekruttering, nettverk, R&D osv.)
Endring i brukermønstre - Kundesentrisitet	Økonomi
Overlevelse	Teknologi
	Kultur – (motvillighet for endring)

2.5 Teoretisk rammeverk



Figur 3 Teoretisk rammeverk

### **3 Case**

I dette kapitlet vil de deltagende bedriftene presenteres. Formålet med dette kapitlet er å gi leseren innsikt, samt styrke studiets pålitelighet. Beskrivelsen av bedriftene vil være av det enkle slaget, dette for å sikre anonymisering. Dermed vil essensiell informasjon som kan føre til gjenkjennelse unngås. Deltagende bedrifter som har sagt seg villige til å intervjues, og dermed bidra til det empiriske studiet. Dette fler casestudiet består av to selskaper tilhørende en større næringsklynge.

#### **3.1 Bedrift A**

Bedrift A spesialiserte seg i høypresisjons maskinering, støping og tradisjonelle maskintjenester. Virksomheten har dyptgående produksjonskunnskap rundt maskinering, og har i de siste årene gått internasjonalt. Kundene spenner seg over hele verden og operer innen mange ulike industrier. Virksomheten har et stort fokus på kontinuerlig forbedring. Bedriften har i de siste årene opplevd mer konkurranse fra selskaper som operer i lavkostland, dette har ført til at virksomheten har måtte ty til tjenestefisering for å opparbeide seg et konkurransefortrinn, samt opprettholde vekst.

#### **3.2 Bedrift B**

Bedrift B, er et selskap av flere selskaper som sammen utgjør en teknologigruppe. Selskapet er tjenestorientert og leverer applikasjoner og løsninger til større virksomheter, gjerne med flere tusen ansatte. Bedrift B har spesialisert seg på et skybasert produkt/løsning som kan justeres etter kundens behov. Virksomheten har i senere tid hatt et større fokus på etterkomme kundens behov. Som et resultat av kundesentrisiteten har virksomheten vært nødt til å følge med på teknologitrender, samt ha en kontinuerlig forbedringstilnærming. Dette har dermed resultert i et større fokus på tjenestefisering, samt jobbe for å finne nye og smarte løsninger.

## 4 Metode

Formålet med dette kapittelet er redegjøre for den metodiske tilnærmingen.

### 4.1 Forskningstilnærming

Med bakgrunn i studiets forskerspørsmål og undertegnedes *ontologiske* ståsted har det blitt tilrettelagt for en komparativ case studie. Creswell (2014) beskriver casestudie som et undersøkelsesdesign av et moderne fenomen i sin rette kontekst. I dette studiet ønsker undertegnede å få et *holistisk* perspektiv, ved å analysere enkeltindividets subjektive oppfatning av tjenestefiseringsprosessen for å utarbeide og identifisere suksessfaktorer. Noe som samsvarer med undertegnedes vitenskapelige ståsted – *Sosial konstruktivisme*. Creswell (2014) fremhever at enkeltindividet utvikler subjektive meninger basert på erfaringer, og at disse meningene varierer da erfaringene er unike. Dette fører dermed forskeren, gjennom et *sosialt konstruktivistisk* verdenssyn, til å se etter kompleksiteten som de ulike meningene fører til.

Holloway, Mason og Creswell har alle påpekt at forskerens *epistemologi* er hans/hennes teori om kunnskap. Noe som dermed også vil bestemme hvordan det sosiale fenomenet skal studeres (Groenewald, 2004). *Fenomenologisk* forskning har som mål å utforske verdenen og hvordan mennesket oppfatter den (Van Manen, 1990). I Fenomenologien hevder Van Manen at det er vanlig å stille spørsmål som «*What is this or that kind of experience like?*» (1990, s. 9). med hensikt om å innhente innsiktsfulle beskrivelser av hvordan vi oppfatter verdenen før refleksjon. En fenomenologisk tilnærming gir meg dermed muligheten til å innhente hvordan de ansatte oppfatter tjenestefiseringsprosessen.

I motsetning til induktiv og deduktiv tilnærming, hvor man ensrettet beveger seg fra teori til empiri eller motsatt, innehar abduksjon fleksibiliteten til å bevege seg frem og tilbake. Bristow, Robinson og Ratle (2017) argumenterer alle rundt fleksibiliteten denne tilnærmingen besitter. I en abduktiv tilnærming tar man utgangspunkt i å teste plausible teorier før man går tilbake til teori med empirien som utgangspunkt. (Saunders & Thornhill, 2019). Videre diskuterer Saunders og Thornhill (2019) rundt anvendeligheten rundt en abduktiv tilnærming, de hevder at tilnærmingen er ganske lik det mange forskere ender opp med å gjøre. Videre oppsummerer de tilnærmingen hvor data brukes til å utforske et fenomen, forklare mønstre og modifisere eksisterende teori på bakgrunn av den innsamlede empirien.



## 4.2 Casestudie

Casestudie er en av de mest brukte kvalitative forskningsmetodene, men selv om det er tilfelle, er det usikkerhet rundt bruken av metodologien. Det er verken konsensus rundt design eller implementering av metodikken. Videre har forskningsmetodologer ulike oppfatninger og meninger rundt bruken, noe som gjør casestudie til et litt omstridt tema. Yazan (2015) tar opp denne problematikken, og bidrar til litt klarhet ved å gjengi tre av de mer prominente tilnærmingene til kvalitative casestudier, i form av Robert Stake, Sharran Merriam og Robert Yin's bidrag til litteraturen.

I dette studiet velger undertegnede å følge Merriam's tilnærming til casestudiet. Merriam, i likhet med Stake, heller mot et konstruktivistisk ståsted (Yazan, 2015). Begge argumenterer videre for at konstruktivisme burde ligge til grunne når en anvender casestudie. Til tross for likhetene går Merriam dypere til verks når hun diskuterer rundt hvilken rolle epistemologien innehar, noe som undertegnede kan kjenne seg igjen i (Merriam, 1998). I tillegg diskuterer Merriam rundt forskerens rolle, som har vært en mangelvare hos øvrige. Konstruktivisme har i utgangspunktet som hensikt å gjengi de subjektive meningene til respondentene, Merriam utdyper og diskuterer rundt forskerens rolle, hvor hun oppsummerer forskerens rolle slik:

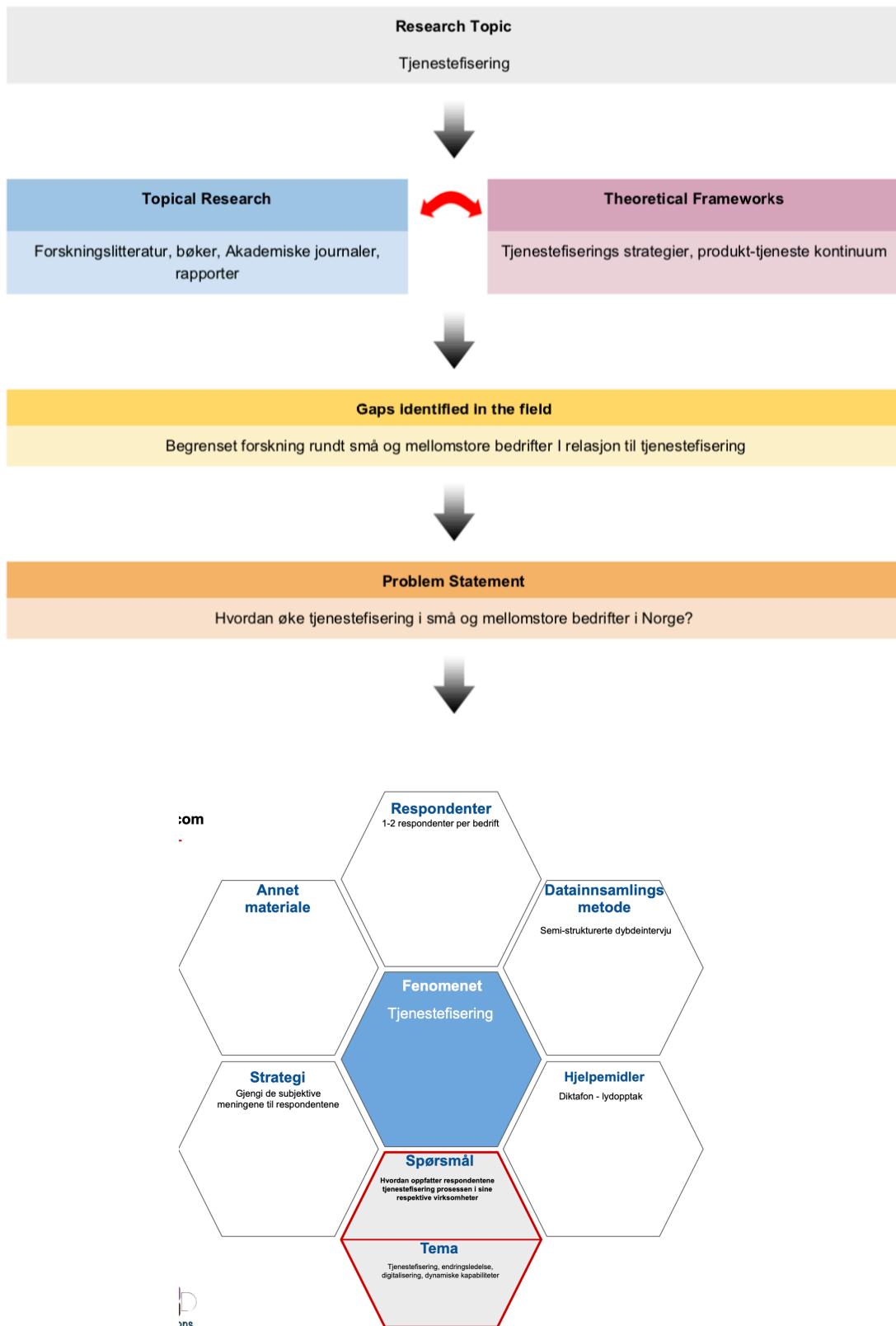
*The researcher brings a construction of reality to the research situation, which interacts with other people's constructions or interpretations of the phenomenon being studied. The final product of this type of study is yet another interpretation by the researcher of others' views filtered through his or her own (Merriam, 1998, s. 22).*

I dette studiet anvendes komparativ fler casestudie, hvor det i utgangspunktet undersøkes fire norske produksjonsselskaper i kategorien SMB. Som følge av den verdensomfattende pandemien har antallet blitt halvert, da 2 av bedriftene meldte forfall da det har vist seg vanskelig å gjennomføre intervjuene. Gustafsson (2017) gjengir hensikten med en fler casestudie, og legger vekt på at forskeren ikke bare fokuserer på å forstå seg på enkelt bedriften, men fenomenet i sin helhet. Hvor hensikten dermed blir å undersøke koblinger og (u)likheter, som bidrar til at forskeren forstår fenomenet, som i dette tilfelle er tjenestefiseringsprosessen. Videre fremhever Eisenhardt og Graebner (2007) at fler casestudie, sammenlignet med enkelt casestudie, i større grad tilrettelegger for å utforske med et bredere spekter. Noe som er av essens, da undertegnede ønsker se koblinger og likheter på

tvers av bedriftene for å identifisere suksessfaktorer som bidrar til en økt tjenestefiseringsgrad.

Undertegnede har i utgangspunkt tenkt strategisk ved valg av bedrifter, hvor fokuset har ligget på å ha en variasjon for å øke generaliserbarheten til studiet. Etersom det var gitte rammer for hvilke bedrifter som kunne være med i casestudie, ble det lagt vekt på å utnytte tilgjengelig nettverk ved å bevisst benytte *snøballutvelgelse* som fremgangsmåte. Undertegnede har vært i samarbeid med en næringsklynge, som i denne avhandlingen kommer til å bli referert til som *klyngen*. Dette ble gjort for å utnytte kompetansen til de tilgjengelige kontaktpersonene og for å spare tid. Spesielt med tanke på de tidsbegrensningene avhandlingen står overfor, i tillegg økte snøballutvelgelsen sannsynligheten for å komme i kontakt med de riktige menneskene.

### 4.3 Analytisk rammeverk



Figur 4 Analytisk rammeverk: inspirert og laget i <https://hopscotchmodel.com>

## 4.4 Intervju

Studiets primærdata er innhentet i form av individuelle dybdeintervju med respondenter fra ulike bedrifter. Johannessen (2016) antyder at denne typen intervju er egnet om man ønsker å belyse respondentenes følelser, forståelse, erfaringer, meninger, refleksjoner og holdninger knyttet til fenomenet som undersøkes. Intervjueguiden er utformet med bakgrunn i fenomenologisk design, derav er intervjuene *semi-strukturerte* med åpne spørsmål. I utgangspunktet var det planlagt 8 intervju, hvor to respondenter representerte hver av de fire deltagende bedriftene. Hensikten med flere respondenter per bedrift var for å få flere innfallsvinkler gjennom *variasjonsutvelgelse*, ofte hadde respondentene ulike stillinger og ansvar noe som i teorien skulle heve validiteten til den empiriske dataen. Dette viste seg imidlertid vanskelig å gjennomføre. I samme tidsperiode som de planlagte intervjuene skulle finne sted, anmodet og rådet Folkehelseinstituttet norske borgere til å holde avstand og holde seg hjemme som følge av pandemien, i form av COVID19 viruset. Som et resultat ble det dermed nødvendig å planlegge intervjuene på nytt. Creswell (2014) fremhevet viktigheten ved å foreta intervjuene i sin naturlige setting, noe som i dette tilfelle betød å foreta intervjuene i bedriftenes lokaler, noe som også var tatt høyde for i den opprinnelige planen. Dette måtte dessverre substitueres med digitale verktøy, da undertegnede i samsvar med myndighetens oppfordringer, opprettholdt retningslinjene rundt smittevern. Valget falt til slutt på kommunikasjonsplattformen Microsoft teams, hvor brukervennlighet viste seg å være utslagsgivende for valg av egnet plattform for gjennomføring av intervju.

Som følge av COVID19 utbruddet var det svært mange arbeidsplasser som ble hardt rammet. Ettersom operasjonaliseringen av den daglige driften var betydelig hemmet. Disse endringene førte til ringvirkninger, som resulterte til at to av de deltagende bedriftene måtte melde forfall da de verken hadde tid eller mulighet til å prioritere en masteravhandling. Dette betød dermed at undertegnede måtte ty til endringer. Finne nye bedrifter viste seg imidlertid å være svært vanskelig da undertegnede hadde benyttet seg av *snøballutvelgelse* for å komme i kontakt med bedriftene. I tillegg faller flere av bedriftene i klyngen inn under oljeindustrien, som viste seg å være en av de mest rammede sektorene. OPEC (2020) som på norsk står for organisasjonen for oljeeksporterende land innkalte til et ekstraordinært møte som følge av den verdensomfattende epidemien, hvor det ble besluttet produksjonskutt. Dermed måtte undertegnede belage seg på at den empiriske dataen ble svært begrenset, da det til slutt kun var 4 respondenter i 2 ulike bedrifter som var tilgjengelig. Derav de to siste respondentene

gjennomførte intervjuet sammen, noe som kan ha påvirket studiets validitet. Da de semi-strukturerte dybdeintervjuene, i utgangspunktet, skulle gjennomføres individuelt. Dette for å unngå at respondenten skulle påvirkes av andre, samtidig som terskelen for å svare fullkomment er noe høyere enn når man sitter ved siden av en kollega.

#### 4.5 Litteraturstudiet

Litteraturstudie har fulgt et eksplorativt design for å få økt forståelse og kunnskap rundt fenomenet. For å kvalitetssikre litteraturen, og forsikre seg om at kildene var pålitelige, ble søkemotorer som Google Scholar og Oria benyttet. Innledningsvis var søkespekteret bredt, søkeord som «servitization», «business model innovation» ble hyppig brukt, som resulterte i forskningsartikler som bar et holistisk preg. Et godt eksempel er «*Framing the servitization transformation process: A model to understand and facilitate the servitization journey*» som diskuterer rundt tjenestefiseringsprosessen. Etersom tiden gikk, og problemstillingen innsnevret, ble ny teori innhentet ved *snøballutvelgelse*. Heekatron (2011) hevder at snøballutvelgelse benyttes når utvalget oppfattes som vanskelig å nå eller skjult. I dette tilfelle ble dette aktivt tatt i bruk da problemstilling ikke var fastsatt, og dermed trengte nye vinkler og aspekter av litteraturen.

#### 4.6 Validitet og reliabilitet

Studiets pålitelighet eller reliabilitet redegjør for nøyaktigheten rundt arbeidsoperasjonene som forskeren utfører (Laake, Olsen, & Benestad, 2008). Til tross for at undertegnede har fulgt samme intervjuguide ved gjennomførelse av intervjuene, er semi-strukturerte dybdeintervju vanskelig å gjenskape. Noe som kan svekke studiets reliabilitet. Undertegnede har benyttet seg av lydopptak for å best mulig gjengi de subjektive meningene til respondentene. Til tross for at det ble spesifisert at respondentene skulle anonymiseres, opplevde undertegnede sprik i åpenhet i intervjuene, da det virket som om enkelte respondenter holdt noe tilbake, ved enkelte tilfeller.

Faktorer som kan ha vært med på å svekke studiets reliabilitet. Laake, Olsen og Benestad (2008) definerer tre former for validitet: intern, ekstern og begrepsvaliditet. Intern og ekstern validitet sier noe om hvorvidt det trekkes gyldige konklusjoner i forhold til studiet.

Begrepsvaliditet, derimot, handler om gyldigheten til det begrepet som undersøkes. I analysen av de transkriberte dybdeintervjuene rettet undertegnede fokus på å kategorisere, samt systematisere de empiriske funnene for å styrke den eksterne validiteten. Videre kan

begrepsvaliditeten til studiet diskuteres, da mangelen på empirisk forskning innenfor studiets begrensninger hemmer begrepsvaliditeten til studiet. Det kan også settes spørsmål rundt den interne validiteten da undertegnede har svært liten fartstid som forsker noe som kan svekke studiets gyldighet ytterligere.

## 5 Funn

I dette kapittelet presenteres de empiriske funn som har fremkommet i de 3 semi-strukturerte dybdeintervjuene i casestudien. Tabell 2 representerer de ulike temaene, og spørsmålene som hver respondent ble stilt under intervjuene. Organisasjonsstruktur, barrierer, endringsledelse og digitalisering er enkelte faktorer som har blitt undersøkt i dette studiet for å forstå i hvilken grad det bidrar til tjenestefisering.

Tabell 2 Kategorisering av det empiriske funnet

Tjenestefisering	Endringsledelse	Digitalisering	Barrierer	Produkt-tjenestekontinuum
Hvilken kjennskap har dere til tjenestefiserings prosessen?	Hvordan har endringer blitt tatt imot internt?	Hvilken rolle spiller digital endringsledelse?	Hvilke utfordringer har dere støtt på underveis?	Hvor vil dere ha posisjonert deres bedrift i produkt-tjeneste kontinuumet i relasjon til deres tjenestefiseringsgrad?
Hvordan ble tjenestefiserings behovet avdekket?	Tiltak?	Tiltak?		
Tiltak?				

Med et utgangspunkt i et fenomenologisk design, var hensikten å undersøke respondentenes oppfatning av fenomenet som ble undersøkt. Av den grunn, samt praktiske årsaker vil det dermed differensieres mellom respondentenes utsagn og tilhørighet i form av virksomhet.

## 5.1 Tjenestefiseringsprosessen

### 5.1.1.1 Bedrift A

I det innledende spørsmålet rundt respondentenes kjennskap til tjenestefiseringsprosessen, er det tydelig at det er verdiskaping og kunde som står i fokus. Både respondent 1 og 2 i bedrift A fremhever viktigheten rundt samspill for å skape verdi for kunden. Respondent 1 presiserer videre utviklingen virksomheten har vært igjennom ved å vise til hvordan samspillet har endret seg. Respondenten forteller at for flere tiår tilbake var det i all hovedsak ingeniørmiljøet som stod for alt arbeidet rundt produktutviklingen. Dette har i ettertid endret seg. Fokuset på samspill og kommunikasjon har tilrettelagt for sparring mellom operatør og ingeniør, som igjen har bidratt til «å få en verdikjede som er mest mulig strømlinjeformet med riktig kvalitet med lavest mulig kost». Denne perspektivendringen har bidratt til å hjelpe bedrift A med å forstå deres rolle som leverandør overfor sine kunder. Dette bekrefter respondent 1 ved å si følgende:

*«Men der har vi kommet inn og liksom «filled up the gap» vi har vært en faktor som har kommet inn og tatt med oss kunnskapen som finnes på gulvet i produksjonen, inn i maskinene og inn på tegnebrettet hos kunden.»*

Både respondent 1 og 2 i bedrift A viser viktigheten rundt skiftet fra produktorientering til en mer tjenesteorientert tilnærming. Respondent 1 reflekterer rundt transformasjonsprosessen, deler den inn i to ulike dimensjoner ved å si følgende:

*«Så da har du den ene dimensjonen som er den rene tekniske dimensjonen for å få et best mulig produkt. Også har du en dimensjon hvor man tenker mer på verdistrøm, hva skjer med produktet gjerne før det kommer til oss? Hvilke aktiviteter er det vi kan gjøre i tillegg som kan øke verdien for kunde? er for eksempel ledetid veldig kritisk?»*

Videre oppsummerer respondenten hvilken påvirkning dette har på virksomheten, samt verdiskaping for kunden. Ved følgende utsagn:

*«Okei, da kan vi produsere når vi kan og ikke når vi må. Igjen får vi serieeffekt, vi kan produsere i våre planer når det er en åpning, og dermed få en lavere produksjonskostnad. Så kan vi tjene de samme pengene, men vi kan tilby kunde en lavere pris, pluss at du også selyfølgelig får en effekt knyttet til ledetid. Og ofte er jo ledetid et kjempestort problem i denne bransjen»*

### 5.1.1.2 Bedrift B

For bedrift B, derimot, rettes fokuset mot digitalisering og hvordan etterkomme kundens ønsker og forespørsler, som gjerne ofte er store globaliserte virksomheter. Det legges også vekt på at deres virksomhet er en SMB og må derfor må belage seg på enkelte utfordringer. Respondent 3 har følgende å si:

*«Så ser vi at en liten bedrift – har en litt annen måte å drive på. Der har de ikke HR avdelinger, der har de ikke innkjøpskontor, der har de ikke egne folk med IT drift, der har de et mer lokalt regnskapskontor eller en daglig leder eller en driftsleder som har litt greie på drift selv, sånn at de ligger veldig langt tilbake i forhold til å kunne bli full digitalisert bedrift»*

Videre fremhever respondent 3 at ettersom deres kunder ofte er «veldig store virksomheter» så har de også veldig konkrete ordre, og vet som regel hva de vil ha av kvalitet, omfang og tekniske krav. Dette bruker virksomheten aktivt for egen videreutvikling, og respondent 3 hevder at erfaringen og kompetansen de tilegner seg ved å operere med større virksomheter hjelper dem med å tilpasse seg mot SMB-markedet. Videre belyses hvordan transformasjonen har fått virksomheten til å endre seg. Respondent 4 påpeker at der hvor de tidligere hadde fokus på produkt, har dette blitt endret med tiden hvor produktorienteringen har blitt byttet ut med tjenester. Hvor kostreduksjon har vært en drivfaktor for denne endringen. Respondent 4 så som følgende:

*«Også er det at det tidligere at det ble solgt som et produkt, istedenfor tjeneste sånn at det var en ganske høy investering. Så det at vi har klart, vi har endret måten å selge på eller måten å levere på. Fra et produkt som koster ganske mye til en tjeneste som ikke er en så stor investering for de selskapene som kjøper tjenesten»*



## 5.1.2 Avdekning av tjenestefiserings behovet

### 5.1.2.1 Bedrift A

På spørsmål om hvordan tjenestefiserings behovet ble avdekket kommer det tydelig frem at eksterne faktorer har vært utslagsgivende for både bedrift A og B. Dette legger ikke bedrift A skjul på, ettersom respondent 1 fremhever globalisering som en av de fremste driverne for tjenestefisering i bedrift A. På spørsmålet oppsummerer respondent 1 hvilken rolle globalisering har hatt ved avdekning av tjenestefiserings behovet, ved å si følgende:

*«Kundene har kommet med noe så har vi kommet med våre faglige innspill på hvordan, for at det blir produsert riktig, men jeg tror nok at den bevisstgjøringen som har vært i organisasjonen spesielt når ting ble globalisert og en ser at oi det er ingen selyfølge at disse ordrene kommer til oss, og nå må vi konkurrere med de beste i Polen, i Tsjekkia, i østen osv. Så jeg tror globaliseringsdimensjonen var en vekker for oss.»*

Videre belyser respondent 1 virksomhetens anskaffelse av mer «businessorienterte» personer som har bidratt til et annet tankesett som har endret hvordan bedrift A har tilnærmet seg sine kunder. Respondent 2 supplerer videre med å si «Hva er dere gjør med produktene somre vi allerede kunne gjort hos oss? For vi har allerede de maskinene, noe som gjør at vi sparer kunden for timer, og vi legger bedre til rette for kunden.» I tillegg til globalisering og å øke den intellektuelle kompetansen i virksomheten, fremheves det viktigheten rundt det å inneha en «genuin iver» i å oppsøke kunden for å få til en enda bedre kundeopplevelse. Oppsummert har bedrift A sammenkoblet disse faktorene og benytter seg av fellesbetegnelsen «design for manufacturing». Respondent 1 forklarer begrepet mer utdypende ved:

*«Så har vi satt et navn på det- For vi kaller det for «design for manufacturing». og når vi sier «design for manufacturing», så er det nettopp det vi har snakket om nå som vi mener - linke produksjonskunnskap inn til kunde for å få et rasjonelt produkt som er av riktig kvalitet, produksjonsvennlig, men også innehar den businesscase dimensjonen. At vi tar litt avstand også ser man det store bildet. Ser på verdistrømmen, ok, hvordan kan vi manøvrere her for å gi en enda bedre pakke til kunde?»*

### 5.1.2.2 Bedrift B

Bedrift B, på sin side, identifiserer kunden som driveren for tjenestefisering. Respondent 4 presiserer at det var en forespørsel fra markedet, mer spesifikt en endring hos kundene.

Kundene hadde ikke lenger like sterk kjøpekraft, og ønsket dermed en rimeligere og enklere måte å benytte seg av tjenestene og produktene. Et annet aspekt er konkurransedyktighet som tilrettelegger for virksomheten til å operere i andre marked og mot mindre virksomheter.

Respondent 3 belyser et annet viktig aspekt, overlevelse, som en driver. Hvor vedkommende oppsummerer betydning av transformasjon og timing ved:

*«Altså store selskaper er jo alltid veldig tidlig ute med trender og sette krav til leverandører som oss. Da er det jo litt sånn at for oss så blir det litt sånn være eller ikke være. Om vi ikke er med på disse transformasjonene og skjønner disse mekanismene så er vi «out of business».»*

## 5.2 Endringsledelse

### 5.2.1.1 Bedrift A

På spørsmål relatert til endringsledelse, fikk undertegnede varierte svar. Bedrift A beskrev finanskrisen 2008/2009 som vendepunktet, og den tidsperioden hvor virksomheten gjennomgikk de største endringene. Respondent 1 hevder at det var tankesettet og «mindsettet» innad i virksomheten som gjennomgikk den største overhalingen. Det rettes også lys mot de høye kostnadene, samt lønningene i bransjen som faktorer som drivere for endring. Respondent 1 komplementerer videre ved å si følgende:

*«Så det er klart at når man har en sånn litt traust mekanisk industri som har vært vant til at godt nok er godt nok, og hvis du tar 80%\*80%\*80%\* så ender du opp med mindre enn 50%. Det er klart at det står seg ikke, da mister du konkurransekraft. Så har du nok i forhold til salg, som sitter tett på kundetrender i markedet, og som følger med så har dette vært en ganske naturlig del og alle har nok følt at dette har vært en del av de selv»*

Videre belyses behovet for adekvat kommunikasjon, og som respondent 1 selv påpeker, er det en «mental øvelse» for enkeltindividet å forstå seg på sin rolle og bidrag til transformasjonsprosessen. Spesielt for fagpersonell som har en teknologisk spesialisering som kan gjøre det vanskelig å se det store bildet. I følge både respondent 1 og 2 i bedrift A har dermed både *intern ressursfornyelse* og *intern ressursomforming* stått i fokus. Dette oppsummere respondent 1 ganske så fint i dette utsagnet:

*«Men jo lenger ned du kommer på produksjon, i forhold til å forstå de strukturelle skiftene som skjer så er jo behovet for kommunikasjon enormt....Nå er kravene til effektivitet og lønnsomhet noe helt annet, og det betyr at det er veldig få av de aktørene igjen. De aktørene som er igjen nå de må på en måte ha en spisskompetanse. Du må robotisering, automatisering, du må ha på en måte kommet lenger i den reisen»*

I tillegg til *intern ressursomforming* og *intern ressursfornyelse*, har det også vært et stort fokus på ressursanskaffelse i bedrift A. For å opprettholde konkurransedyktigheten har virksomheten vært på utkikk etter noe som de selv betegner som «A+ players», personer med akademiske utmerkelser av høy kvalitet eller som besitter ettertraktet kompetanse. Dette er tiltak som er gjort for å tilegne seg differensiering, noe som tydelig kommer frem da respondent 1 viser til at *«Det er økt konkurransekraft og at det oppdrag som vi før tjente*

*penger på – det tjener vi ikke penger på lenger fordi det ble gjort billigere i Litauen eller andre plasser»* Noe som betyr at virksomheten må ty til andre alternativer, som i deres tilfelle har vært å fokusere på robotisere, automatisere og endring av ressursbasen for å skape verdi for sine kunder. For som respondent 1 også poengterer med er *«En mellomting, ikke en bærekraftig greie – vi kan jo ikke kryss subsidiere»*.

#### 5.2.1.2 Bedrift B

I bedrift B er det to type kunder, de med og uten eget driftsmiljø. I intervjuet fremkommer det at den største endringen virksomheten har vært igjennom er graden av ansvar som virksomheten må ta på seg. For kunder uten eget driftsmiljø må bedrift B påta seg alt ansvaret rundt applikasjonen. Dette er noe de selv hevder at de ikke har gjort tidligere. I tillegg har virksomheten følt på endring av brukermønstre, der det tidligere holdt med kun algoritmer for operasjonalisering har nå fokuset gått mer over på brukervennlighet, at systemet skal være *«intuitivt, enkelt og greit»*

Virksomheten omtaler endringsledelse som en *«kontinuerlig forbedring»* eller en *«Lean prosess»*. Det legges vekt på at endringsledelse ikke består av statiske tiltak, men oppfattes mer som en kontinuerlig prosess, som respondent 3 også presiserer:

*«For det man endret seg til for et halvt år siden er plutselig nå gammeldags, sånn at hele organisasjonen vår er en organisasjon som på en måte rigger for å endres når det er behov – fortløpende. Vi jobber agilt.»*

Videre påpekes tilbakemeldinger fra kunder og brukere som en driver for endring. Som et resultat av kundesentrisitet og kunde i fokus, har kravet for kundetilfredshet gått betraktelig opp ifølge respondent 3 som sier dette:

*«Men alle som skal bruke det (brukere), har en oppfatning og en mening på at det skal gjøre hverdagen enklere for de. Så det har vært en veldig stor transformasjon for oss – å forstå...først så var det kun lønningskontor og innkjøpsjef, og nå får vi beskjed om det (applikasjonen) ikke er bra fra masse brukere og tilbakemeldinger på at det går treigt eller at det er vanskelig å finne ut av osv. Så istedenfor å ha noen få store selskap og noen superbrukere, så ser har vi sett på alle ansattes meninger i de siste årene. Så det har vært, og*

*er en interessant måte å jobbe på. Så det har vært vår store utfordring. Å få forstå brukeren av systemet»*

Ressursomforming har også vært aktuelt for bedrift B, som har vært preget av teknologitungt miljø bestående i all hovedsak av ingeniører og utviklere. Den største endringen har dermed vært å endre tankesettet til både ingeniørene og utviklerne til å forstå at det må leveres mer enn kun spesifikasjoner. For det må tas hensyn til kundens behov og ønske. Det meldes også nødvendigheten rundt det å kunne seg ting fra et kundeperspektiv, det å kunne forstå hvordan en bruker interagerer med applikasjonen eller løsningen som virksomheten leverer. Respondent 3 gjengir virksomhetens tanker rundt dette gjennom dette utsagnet:

*«At en knapp er der eller at når du trykker på den, at du må trykke tre ganger tilbake igjen for å komme inn på et annet bilde igjen- at hvorfor er det tungvint? For det øyeblikket du ikke greier å forstå hva neste steg er, så er det et problem, for da er mange tusen personer som skal bruke dette som ikke skjønner hvordan det virker, og da blir det press på support og sånn. Det har klart vært en prosess, vi har hatt opplæring og god dialog med kundene våre for å forstå de type tingene.»*

Videre påpeker respondentene at den største transformasjonen har vært det å tilpasse seg kundene og deres behov. Dette gjengis i følgende utsagn:

*«Jeg vil jo si at den største transformasjonen vår har vært det å – fra bedrifter har egne it-drifts avdelinger. Idag skal ting være mer ute i «sky», og det skal være mer enn abonnementstjenester. Hvor du ikke skal ha med egen drift å gjøre, leverandøren skal stå for it-drift, utvikling, alt. Du skal bare leie inn tjenester. Og det begrepet heter da «software as a service» - du kan egentlig kalle det en abonnementstjeneste»*

## 5.2.2 Hvordan har endring blitt tatt imot internt?

På spørsmål rundt hvordan disse endringene har blitt tatt imot internt varierer svarene fra de ulike bedriftene. Bedrift A melder at mottakelsen på de ulike tiltakene og endringene har variert veldig. På spørsmålet svarte respondent 2 følgende: *«Det er et veldig interessant spørsmål, og det har blitt tatt imot veldig forskjellig. Organisasjonen har en ganske ujevn modenhet.»* På spørsmål rundt aktive tiltak rundt endringsledelse dukker både bruken av eksterne konsulenter, samarbeid med forskningsinstitutter, samt aktive og gode ledelsesambassadører hos kunde. Respondent 1 påpeker videre at disse aktivitetene må *«sys sammen på en effektiv og rasjonell måte, med effektive ERP-systemer»*

Bedrift B på sin side melder at de interne endringene har blitt tatt imot utelukkende positivt. Respondent hevder imidlertid at prosessen vil ta tid da det må *«gjentas i det kjedsommelige for at en organisasjon på en måte skal forstå det»*

## 5.3 Barrierer

### 5.3.1.1 Bedrift A

Når det kommer til barrierer eller utfordringer som bedriftene har stått overfor gjennom transformasjonsprosessen, er det ikke noe å legge skjul på at endringsledelse har vært en gjentagende faktor. Derav *intern ressursfornyelse*, *intern ressursomforming* og ressursanskaffelse. Fra et SMB perspektiv har bedrift A kjent på utfordringer rundt det å rekruttere «A+ players», ettersom de «*flinkeste hodene har kunne velge og vrake i gode jobber*». Dette mener har vært vanskelig da virksomheten ikke innehar det mest attraktive imaget, i følge dem selv, med et «*traust mekanisk*» preg som hviler over bransjen. I tillegg påpeker begge respondentene utfordringer relatert til digitalisering. Respondent 1 hevder at det har vært utfordrende å kombinere digitalisering med den operasjonelle hverdagen som betegnes som «*dynamisk*». Utfordringene har i all hovedsak handlet om hvordan man kan innlemme flere tiårs erfaring, kompetanse og ikke minst væremåte slik at dette kan benyttes i fremtiden. Hvordan en kan benytte kompetansen og erfaringen til personer som besitter 20-30år erfaring som vil øke effektiviteten, kvaliteten og potensielt redusere ledetid. Faktorer som alle kan bidra til ytterligere kostreduksjon. Bedrift A reflekterer og ytrer følgende tanker rundt de nevnte utfordringene:

*«Altså informasjon som de bare vet, fordi de har jobbet med det så lenge. Å flytte den informasjonen over i en digital hverdag er vanskelig, og det er utfordrende å flytte den informasjonen uten å få et gap... Du kan ikke bare si at fra mandag så er alt digitalisert, man må på en måte jobbe med digitaliseringen, samtidig som det «limet», de personene, de telefonene og snakke sammen i hverdagen, det må foregå i parallell. Og det er en krevende ledelsesoppgave.»*

Imidlertid svarer respondent 1 følgende på hva som har vært den største utfordringen:

*«Den største utfordringen har vært human utvikling, altså å få menneskene med på reisen og klare å skape en god forståelse i organisasjonen om hvor viktig dette er. Ja, det har nok vært den største utfordringen»*

### 5.3.1.2 *Bedrift B*

For bedrift B har endringer, og endringstiltak vært kilden til utfordringer. Som nevnt tidligere har virksomheten slitt med å forstå seg på brukerne av systemet, og hvordan innlemme den forståelsen og tankesettet til sine ingeniører og utviklere. Det å faktisk få de ansatte til å se ting fra et kundeperspektiv, og at dette kan endre seg i takt med endringer og markedstrender.



## 5.4 Digitalisering

### 5.4.1.1 Bedrift A

Bedrift A legger ikke skjul på at digitalisering har spilt en altfor liten rolle, og at dette er noe de skulle ønske det var et større fokus på tidligere. Derimot er mye av fokuset idag rettet mot digitale verktøy og hvordan effektivt benytte disse. Som nevnt tidligere har endel av utfordringene vært det å loggføre erfaring og kompetanse, dette er noe virksomheten ønsker å utføre ved å benytte seg av digitale ERP systemer, som har vært en «*vesentlig brikke i digitaliseringsprosessen*». En pågående prosess i virksomheten. Ujevn informasjonsflyt og modenhet er eksempler på utfordringer virksomheten ønsker å overkomme ved hjelp av digitalisering. Respondent 2 forklarer ytterligere:

*«For du kan tenke deg når du har fagfolk som har jobbet med noe i 30-40 år, men alt er i hodet. Da får du jo ikke dratt nytte av det på tvers i organisasjonen, så en stor del av digitaliseringsprosessen vår er å få den informasjonen ut av hodene til disse nøkkelindividene, og få satt det inn i et system som gjør at det er anvendbart for flere.»*

Begge respondentene fremhever også at digitalisering nærmest er uunngåelig om virksomheten skal kunne forbli konkurransedyktig, samt opprettholde en viss form for vekst. Og det kan vise seg å bli svært vanskelig om de ikke klarer å benytte seg av all den kompetansen virksomheten besitter i form av fagpersonell med flere titalls års erfaring. Respondent 1 supplerer med følgende:

*«For du kan tenke deg alle de forskjellige typer produkter som vi har produsert gjennom alle disse årene, og mange av de ligner jo på hverandre, men når bedriften har blitt såpass stor så er det ikke lett å huske på «å ja vi lagde denne for to år siden, og da målte vi den og den kanten før vi produserte» Det er ufattelig mye kunnskap som kan øke inntjeningen, men for at den skal kunne øke inntjeninga så må jo den «know-how» som ble gjort i organisasjonen når vi utførte det arbeidet - digitaliseres»*

#### 5.4.1.2 Bedrift B

Bedrift B opererer i utviklerbransjen, og vil dermed naturlig omgås mer med digitalisering enn bedrift A. Når det er sagt, legger ikke respondentene skjul på at digitaliseringen er en pågående og en kontinuerlig prosess som vil ta tid. Det er også viktig å få frem at mye av leveransen som virksomheten leverer til sine kunder kan betraktes som digitaliseringsverktøy. Verktøy og tjenester som skal digitalisere mye av hvordan den ansatte skal jobbe på. Det fremkommer også at virksomheten nylig har gått over til et skybasert regnskapssystem, som en del av «digitalisering rundt egne ERP-systemer».

## 5.5 Tjenestefiseringsgrad

### 5.5.1.1 Bedrift A

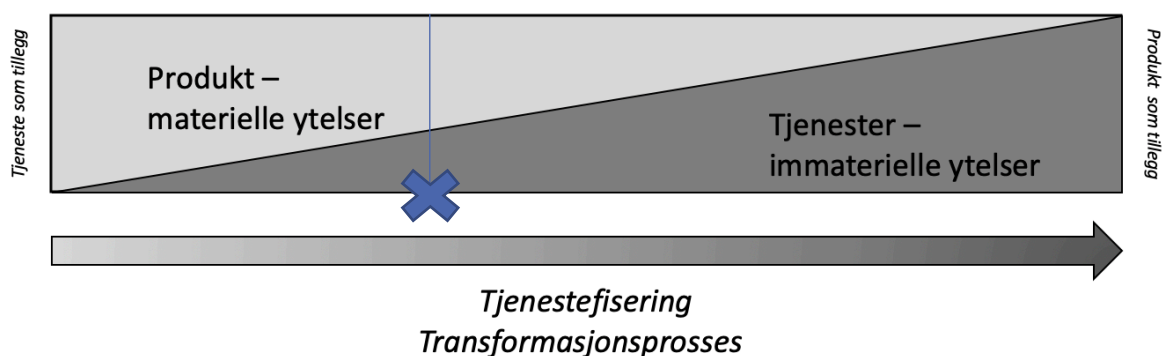
På spørsmål relatert til respondentenes, egen oppfattelse av virksomhetens posisjon på produkt-tjeneste kontinuumet, svarer respondentene ulikt. Funn viser det at Bedrift A identifiserer seg selv mer som en produktorientert virksomhet, men som benytter seg av tjenester som «tilleggsfunksjon». En oppfattelse som begge respondentene deler. Respondent 1 sier følgende:

*«Vi er ganske nærme produkt, men vi beveger oss langs den aksene. Produkt er inngangsfaktoren, vi jobber med produkt også kommer tilleggstjenester som en konsekvens av produkt»*

Respondent 1 legger imidlertid stor vekt på at denne posisjonen ikke er statisk og at de «flytter seg langs denne aksene». Videre følger vedkommende med:

*«For ofte når du skal komme inn til en kunde og du skal drive med salg, og du skal få en posisjon som gjør at du kan utvikle noe videre, så må det være noe håndfast. Og produkter som er kundens produkter, det forstår kunden godt. Så begynne med produkt er veldig smart, men når du da er inne – så kommer denne tjenstedimensjonen.»*

Før respondenten konkluderer med at virksomheten befinner seg rundt «to femtedeler, med produkt som utgangspunkt». Figur 5 nedenfor illustrerer tjenestefiseringsgraden til bedrift A.



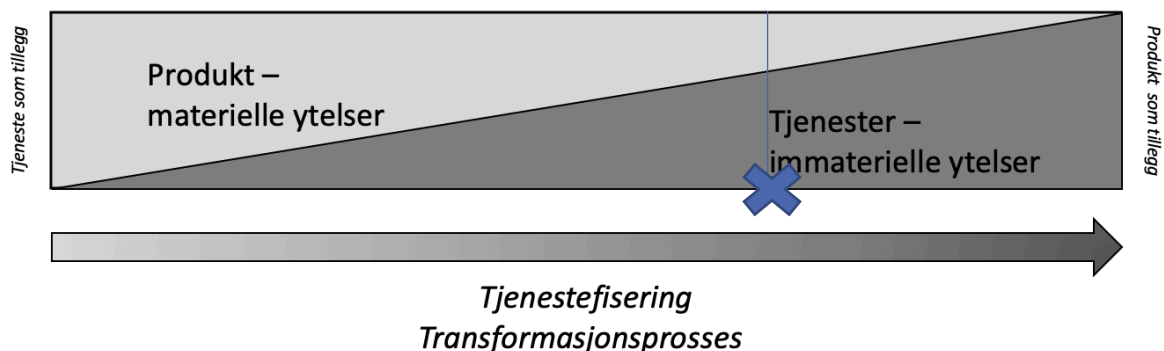
Figur 5 Tjenestefiseringsgrad for bedrift A

### 5.5.1.2 Bedrift B

Bedrift b, derimot, operer på den andre enden av skalaen og identifiserer seg som mer tjenesteorienterte. Videre virker det som om det er enighet, og at de deler den samme oppfatningen om at posisjonen vil «holde seg stabilt». Det understrekes også at selskapet er en del av en mindre klynge bestående av flere selskap, hvor enkelte er mer produktorienterte. Respondent supplerer videre med motivasjonen bak en mer tjenesteorientert tilnærming:

*«Med den transformasjonen, og måten å drive et produkt på nå så er det adskillig lettere å selge et abonnement, enn å selge et produkt som må investeres i. Så vår motivasjon på det, er at vi lykkes med å lage et miljø, så skal vi klare å greie å få på SMB marked kunder. Det er lettere å få på kundene og at de skal oppe å gå på en dag. Trenger ikke svære prosjekter og tunge caser, for å få kundene oppe å gå. Så det betyr at vi kan eskalere kjappere opp, og få profilere kunder enn det vi har i dag. Så det er det jeg håper på – en god vekst»*

Avslutningsvis er respondentene samstemte «vi er produktorientert, og «consulting» er helt tjenesteorientert. 2/3 tjeneste og 1/3 produkt». Figur 6 nedenfor illustrerer tjenestefiseringsgraden til bedrift B.



Figur 6 Tjenestefiseringsgrad for bedrift B

## 6 Diskusjon

Formålet med dette kapitlet er å diskutere funn som er gjort i det foregående kapitlet. For å danne et grunnlag for identifikasjon av mulige suksessfaktorer, vil jeg diskutere de empiriske funnene opp mot relevant teori og litteratur. Videre vil mulige suksessfaktorer fremstilles i en grafisk modell. Avslutningsvis vil det diskuteres og reflekteres rundt studiets begrensninger.

### 6.1 Min vurdering

#### 6.1.1 Hvilke barrierer og drivere bidrar til en økning i tjenestefisering blant SMB?

Med bakgrunn i analysen er det mulig å se korrelasjoner mellom funn og det teoretiske grunnlaget. Det er derimot ulik grad av samsvar med det teoretiske grunnlaget for de deltagende bedriftene. Noe som kan argumenteres for, ettersom bedriftene operer på hver sin side av produkt-tjeneste kontinuumet. Funn indikerer imidlertid at Bedrift A, som er mer produktorientert, viser hvordan endring i ressursbasen (intern ressursomforming) bidrar til et paradigmeskifte og et større fokus på kundesentrisitet. Baines (2008) fremhever kundesentrisitet som en av de mer sentrale nøkkelfaktorene for tjenestefisering. Det fremkommer også at for å innta en mer tjenesteorientert tilnærming, må virksomheter selv identifisere deres posisjon på kontinuumet, samt utarbeide tiltak som bidrar til større kundesentrisitet (Gebauer, 2008). Videre viser funn at globalisering har vært den største endringsdriveren i bedrift A. Baines (2008) diskuterer så videre at et paradigmeskifte, fra produktorientering til tjenesteorientering, ofte medfører til at produkter som tidligere ble produsert alene nå får innebygde tjenester. For å etterkomme kundens behov og ønsker. Noe som kan enses hos bedrift A. Til tross for likhetene argumenterer Baines for at denne tilnærming er bedre egnet for større ressurssterke virksomheter, som i større grad har muligheten til å tilfredsstille kundene med integrerte løsninger. Virker det som om bedrift A har klart å navigere seg gjennom prosessen ved å utarbeide smarte, og ikke minst kosteffektive løsninger for å tilfredsstille sine kunder.

Bedrift B som på sin side operer på den andre enden av kontinuumet, identifiserer digitalisering som en viktig drivfaktor for å etterkomme kundenes ønsker og behov. På lik linje med bedrift A, har bedrift B et større fokus på kundesentrisitet og ønsker å sette kunden i fokus. Drivfaktorer som teknologi i fremdrift og dynamiske marked kan bidra til endringer i forretningsbetingelser (Farstad & Martinsen, 2019). I dette tilfelle har teknologiske endringer, i form av skybaserte ERP-systemer, ført til endringer på forretningsbetingelsene (kostreduksjon). Storbacka (2011) hevdet, som nevnt tidligere, at det fantes to ulike perspektiv. Basert på funn virker det som om bedrift B bedre kjennetegnes av det industrielle perspektivet. Ettersom ERP-systemer bidrar til en forbedring på den operasjonelle driften, automatisering, samt håndterer virksomhetens informasjonsflyt. En annen drivfaktor som fremkommer i empirien, er teknologi i vekst og overlevelse. Respondentene fra bedrift B, samt Protogerou, Caloghirou og Lioukas (2011) legger vekt på at dynamiske marked, hvor kundene i dette tilfelle egenhendig la premissene, med hurtige teknologiske utskiftninger i fokus - at DK må benyttes. Protogerou et al (2011) hevder også at DK kan hjelpe til med å oppnå en evolusjonær utvikling. Hvorav de DK viser til rekonfigurering av de ordinære kapabilitetene som vil bidra til at virksomheter, som bedrift B, vil overkomme utfordringer som de kan støte på i dynamiske marked.

Empiriske funn, samt litteratur fremhever menneskelig motvillighet som en av de større barrierene en SMB kan stå overfor i tjenestefiserings prosessen. Til tross for at motvilligheten for endring, tilsynelatende var større i bedrift A sammenlignet med bedrift B, kan det argumenteres for at gyldigheten rundt besvarelsene til bedrift B kan være noe svekket da det var to respondenter istedenfor en. Dermed vil undertegnede anta at motvilligheten for endringer var noe høyere enn det som ble meldt av respondentene ved bedrift B. Dermed virker det som om både bedrift A og B har et behov for et større fokus rettet mot endringskultur, hvor det bør implementeres tiltak som bidrar til mer aksept for hyppigere endringer.

Som tidligere nevnt har Garratt (1994) og Gupta et al (1996) vist til en korrelasjon mellom mangel og behovet for ledelsestrening i SMB. En svært vesentlig påstand, da det er naturlig å anta at mer kompetente ledere oftere er i stand til å effektivt benytte seg av DK. Videre fremkommer det i empirien at *intern ressursfornyelse* er en vesentlig barriere i begge virksomheter. Videre kunne man tenke seg at intern ressursfornyelse ville komme som en konsekvens av en ekstern endring, som for eksempel, i form av tjenestefisering. Det gjør ikke

imidlertid ikke Greene et al (1999) som argumenterer at for å skape endringer må virksomheten tilrettelegge for kartlegging av tilgjengelig ressurser og tilhørende kompetanse. Empirien tar også opp intern ressursomforming, ettersom bedrift A uttrykker utfordringer rundt det å omforme eller omdanne interne ressurser. Spesielt for fagpersonell med en teknologisk spesialisering. Eisenhardt og Martin fremhever viktigheten rundt bruken av forskningsinstitusjoner. De presiserer også at SMB innehar en fordel med sin enkle organisatoriske struktur. Kortere beslutningsveier, mer direkte involvering og færre organisatoriske hindre er noe som også fremkommer i intervjuene med representantene fra bedrift A. Det er dog ikke sagt at slike tiltak vil føre til endring i tankesett, det er viktig å belyse at enkelte av fagpersonene har opparbeidet seg særegne kunnskapsrutiner over titall år. Satt i perspektiv ville en slik ressursomforming krevd utallige timer, samt en ineffektiv bruk av ressursbasen. Noe som fører oss til et annet omdiskutert aspekt, nemlig ressursanskaffelse. Selv om Singh et al er veldig klar i sin tale på at SMB stiller svakere ved rekruttering av dyktige og kompetente ressurser. Ønsker bedrift å bruke faktorer som kortere beslutningsveier, og mer direkte involvering som salgstriks for å rekruttere fagpersonell av høy kvalitet.

## 6.2 Identifisering av mulige suksessfaktorer

Ved en gjennomgang av det foregående delkapittelet er det enkelt å bite seg merke i at det er dynamiske kapabiliteter og endringsledelse som er de mest fremtredende faktorene. Til tross for at virksomhetene opererte i hver sin ende av kontinuumet, er det flere nøkkelfaktorer som går igjen hos begge bedriftene. I retrospekt kan undertegnede se logikken i at den mer produktorienterte bedriften, er mer avhengig av «businessorienterte» fagpersonell. Ettersom transformasjon og perspektivendringen er såpass omfattende at intern ressursomforming og ressurs anskaffelse nærmest kan betraktes som uunngåelig. Bedrift B, på sin side, differensieres ved det store fokuset på digitalisering. Noe som kan forklares ved hjelp av logikk. Da kundesentrisiteten til en viss grad allerede er tilstede, vil det være mer fornuftig å utarbeide digitale verktøy som kan føre til bedre kundetilfredshet, gjennom smartere løsninger.

Tabell 3 Mulige suksessfaktorer for tjenestefisering

Suksessfaktorer	
Bedrift A	Bedrift B
Intern ressursomforming	Digitalisering
<b>Intern ressursfornyelse</b>	<b>Intern ressursfornyelse</b>
<b>Ressurs anskaffelse +</b>	<b>Ressurs anskaffelse</b>
<b>Kundesentrisitet</b>	<b>Kundesentrisitet</b>

## 6.3 Begrensninger i oppgaven

Når det kommer til oppgavens begrensninger er det flere aspekter som må belyses. For det første har det empiriske studiet blitt betydelig hemmet av COVID-19. Noe som har betraktelig svekket studiets gyldighet, da undertegnede hadde som mål om å undersøke, samt identifisere suksessfaktorer fra ulike virksomheter på tvers av bransjer. Videre består den kvalitative dataen utelukkende av respondentenes fortolkning av virkeligheten. Det er store avvik mellom respondentenes refleksjonsevne, kunnskap og engasjement i forhold til fenomenet som undersøkes.



## 7 Konklusjon

Avhandlingens bidrag til tjenestefiseringslitteraturen gir en økt forståelse, samt bevisstgjøring rundt hvordan tjenestefiseringsprosessen ser ut for SMB. En transformasjonsprosess, som til tross for sin lineære modell, kan bestå av innviklede, ustrukturerte og iterative prosesser. Noe som gjør det svært vanskelig å utarbeide generiske rammeverk. Imidlertid, har en innsikt i operasjonaliseringen av SMB gitt en dypere forståelse for hvilke nøkkelfaktorer som har relevans for tjenestefiserings prosessen. Videre bidrar SMB-baserte endringsdrivere og barrierer med på å differensiere SMB fra større virksomheter. Med utgangspunkt i empirien, og virksomhetenes egne fortolkninger av fenomenet, samt en forskrivningstilnærming med et teoretisk grunnlag har det vært mulig å utarbeide en tabell bestående av mulige suksessfaktorer som gir en økning i tjenestefisering.

I retrospekt, har dynamiske kapabiliteter og endringsledelse vært de mest fremtredende faktorene. Til tross for at bedrift A og B opererte i hver sin ende av kontinuumet, var det store likheter når det kom til mulige suksessfaktorer. Til tross for at det er en svak korrelasjon mellom produktorientering, og intern ressursfornyelse og ressursanskaffelse. Er det datagrunnlaget altfor tynt til å dra en konklusjon basert på et enkelt tilfelle. Det samme gjelder den svake korrelasjonen mellom tjenesteorientering og digitalisering. Derimot, har det vært sterk korrelasjon mellom faktorer som intern ressursfornyelse, ressursanskaffelse og kundesentrisitet i forhold til tjenestefisering. At det er en sterk korrelasjon betyr dermed ikke det at det foreligger en kausalitet, en årsakssammenheng. Spesielt med tanke på at datagrunnlaget er altfor magert til at det kan trekkes gyldige konklusjoner.

Forskningen har dermed ikke med sikkerhet avdekket plausible suksessfaktorer, men derimot er det fornuftig å anta at suksessfaktorene kan brukes som retningslinjer, og ikke minst som veiledning i fremtidig forskning. Avhandlingen bør dermed grundig undersøkes i utførelse, og bør også etterprøves i en mer omfattende empirisk undersøkelse. Hvor datagrunnlaget er solid nok til å trekke gyldige konklusjoner.

## Bibliografi

- Albrecht, J. (2015). *Digitale Transformation. Herausforderungen für Unternehmen im B2C Bereich*. Disserta verlag.
- Alves, M. F., Salvini, J. T., Bansi, A. C., Neto, E. G., & Galina, S. V. (2016). *Does the Size Matter for Dynamics Capabilities? A Study on Absorptive Capacity*. University of Sao Paulo.
- Baines, T., Bigdeli, A. Z., Sousa, R., & Schroeder, A. (2018). Framing the servitization transformation process: A model to understand and facilitate the servitization journey. *International Journal of Production Economics*.
- Brax, S. A., & Visintin, F. (2016). Meta-model of servitization: The integrative profiling approach. *Industrial Marketing Management*, ss. 17-32.
- Brax, S. A., & Visintin, F. (2017). Meta-model of servitization: The integrative profiling approach. *Industrial Marketing Management*, ss. 17-32.
- Bristow, A., Robinson, S., & Ratle, O. (2017). Being an Early-Career CMS Academic in the Context of Insecurity and “Excellence”: The Dialectics of Resistance and Compliance. *Organization Studies*, ss. 1185-1207.
- Ceptureanu, E. G. (2015). *RESEARCH REGARDING CHANGE MANAGEMENT TOOLS ON EU SMES*. The Bucharest University of Economic Studies.
- Chesbrough, H. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. Elsevier.
- Confente, I., Buratti, A., & Russo, I. (2015). The role of servitization for small firms: drivers versus barriers. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, ss. 312-331.
- Coreynen, W., Matthyssens, P., & Bockhaven, W. V. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management*, ss. 42-53.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods approaches*. SAGE publications .
- d'Amboise, G. (1988). Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *Academy of management review*, ss. 226-240.
- Davenport, T. H. (1993). Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM. *Planning review*, ss. 6-12.
- Dougherty, D. (1995). Managing Your Core Incompetencies for Corporate Venturing . *Entrepreneurship theory and practice*, ss. 113-115.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). THEORY BUILDING FROM CASES: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. *Academy Journal of Management*, ss. 25-32.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, ss. 1105-1121.
- Farstad, B., & Martinsen, C. B. (2019). *Digital forretningstransformasjon og strategisk kompetansestyring En studie av digital modenhet og kompetanse blant SMB-er i Vikenregionen*. Norges miljø og bioteknologiske universitet.
- Garratt, B. (1994). *The Learning Organisation and the Need for Directors Who Think*. Harper Collins.
- Gebauer, H. (2008, May). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations. *Industrial Marketing Management* , ss. 278-291.
- Goodman, L. (1961). *Snowball sampling*. Institute of Mathematical Statistics.

- Greene, P. G., Brush, C. G., & Hart, M. M. (1999). *The Corporate Venture Champion: A Resource-Based Approach to Role and Process*. Baylor University.
- Groenewald, T. (2004). A Phenomenological Research Design Illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*.
- Gupta, M., & Cawthon, G. (1996). Managerial implications of flexible manufacturing for small/medium-sized enterprises. *Technovation*, ss. 77-83.
- Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*. Halmstad: Academy of Business, Engineering and Science Halmstad University.
- Heckathorn, D. D. (2011). *COMMENT: SNOWBALL VERSUS RESPONDENT-DRIVEN SAMPLING*. American Sociological Association .
- Hill, G. E., Hansen, D. J., & Hultman, C. M. (2005). A value creation view of opportunity recognition processes. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, ss. 404-417.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt.
- Kirchner, S., & Schüßler, E. (2019). *The Organization of Digital Marketplaces: Unmasking the Role of Internet Platforms in the Sharing Economy* . Cambridge University Press.
- Laake, P., Olsen, B. R., & Benestad, H. B. (2008). *Forskning i medisin og biofag*. Gyldendal.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). *Business Model Innovation*. The Boston Consulting Group.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Delmeir, M. S. (2009). *Business Model Innovation*. The Boston Consulting Group.
- Madsen, E. L. (2007). *UTVIKLING AV DYNAMISKE KAPABILITETER I SMA OG MELLOMSTORE BEDRIFTER*. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Learning*, ss. 71-87.
- McDermott, C. M., & Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, ss. 216-237.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, ss. 63-80.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational Change: Perspectives on theory and practice*. Oxford University Press.
- Neely, A. (2008). *Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing*. Springer Science + Business Media.
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2017). *NHO.no*. Hentet fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Ness, D., Swift, J., Ranasinghe, D. C., Xing, K., & Soebarto, V. (2015). Smart steel: new paradigms for the reuse of steel enabled by digital tracking and modelling. *Journal of Cleaner Production* , ss. 292-303.
- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, ss. 160-172.
- Olsen, L. L., Kurtmollaviev, S., & Andreassen, T. W. (2016). *Innovasjonsevne i norske bedrifter*. Magma.
- OPEC. (2020, april 9). *opec.org*. Hentet fra <https://www.cnbc.com/2020/04/09/oil-and-coronavirus-opec-meeting-to-decide-on-historic-output-cuts.html>
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). *CROWDFUNDING: TRANSFORMING CUSTOMERS INTO INVESTORS THROUGH INNOVATIVE SERVICE PLATFORMS*. Journal of Service Management.

- Peillon, S., & Dubruc, N. (2019). Barriers to digital servitization in French manufacturing SMEs. *Industrial Product-Service Systems*, ss. 146-150.
- Pooran Wynarczyk, R. W. (1993). *Managerial Labour Markets in Small and Medium-Sized Enterprises*. Routledge.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2011, August). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, ss. 615-647.
- Ramirez, R. (1999). VALUE CO-PRODUCTION: INTELLECTUAL ORIGINS AND IMPLICATIONS FOR PRACTICE AND RESEARCH. *Strategic management journal*, ss. 49-55.
- Saebi, T. (2016). FREMTIDEN FOR FORRETNINGSMODELL INNOVASJON I NORGE. NHH. Hentet fra MAGMA.
- Saunders, M. N., & Thornhill, P. L. (2019). *RESEARCH METHODS FOR BUSINESS STUDENTS*. Pearson Education Limited.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution: What it means, how to respond*. World Economic Forum.
- Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ss. 21-39.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. (2010). The competitiveness of SMEs in a globalized economy Observations from China and India. *Management Research Review*, ss. 54-65.
- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management* , ss. 699-711.
- T.S. Baines, H. L. (2008). The servitization of manufacturing A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, ss. 547-567.
- Ullern, E. F., & Vildåsen, S. (2019). *Rapport Utvikling av sirkulære forretningsmodeller*. SINTEF Digital.
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experiences: Human science for an action sensitive pedagogy*. New York: State University of New York Press.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of Buisness: Adding value by adding services. *European Management Journal*, ss. 314-324.
- Wim COREYNEN a, b. P. (u.d.).
- Winch, G., & Mcdonald, J. (1999). *SMEs in an environment of change: computer-based tools to aid learning and change management*. Industrial and Commercial Training.
- Winter, S. G. (2003). UNDERSTANDING DYNAMIC CAPABILITIES. *Strategic Management Journal*, ss. 991-995.
- World Economic Forum. (2018). *The future of jobs report*. Hentet fra World Economic Forum: Centre for the NewEconomy and Society: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/>
- Yazan, B. (2015). *Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake*. University of Alabama.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies* , ss. 0022-2380.
- Zaridis, A. D., & Mousiolis, D. T. (2014). Entrepreneurship and SME's Organizational Structure. Elements of a Successful Business. . *Social and Behaviourial Sciences*, ss. 463-467.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of management*, ss. 1019-1042.

## Appendix A: Intervjuguide

Hensikt - Hva skal jeg finne svar på:

- Nåtilstand
  - Hvordan er tjenestefiseringsgraden i bedriften per dags dato?
- Hvilke tiltak har blitt gjort for at dere har kommet dit dere er idag?
  - Har det blitt gjort endringer på organisasjonsstrukturen? – Isåfall hvordan?
- Hvordan ble behovet for tjenestefisering avdekket? – Top-down eller bottom up?
- Hvilke utfordringer har dere støtt på underveis
- Hvilke faktorer har vært utslagsgivende for å få en økning i tjenestefiseringsgrad?
- Hva har din rolle vært i transformasjonsprosessen?
- Hvordan har de ulike endringene blitt tatt mot internt?
- I hvilken rolle har digitalisering spilt i transformasjonsprosessen?
- Hva ønsker din bedrift å få ut ved en økning i tjenestefiseringsgrad?

Hensikten er å identifisere de ulike utfordringene bedriftene står overfor idag med hensyn til sine respektive bransjer og tjenestefiseringsgrad – til å identifisere suksessfaktorer som kan ha positiv effekt på tjenestefiseringsgrad.

## Appendix B: Informasjonsskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *Tjenestefisering*

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

Universitet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Mitt navn er Mohamed - En 23år gammel masterstudent som er i sitt siste semester på industriell økonomi og teknologiledelse studiet ved UiA. Dette semesteret skriver jeg min masteroppgave i samarbeid med xx.

Tjenestefisering: gå fra være produktorientert til å bli mer tjenesteorientert (Produkt -> Tjenester)

Kort fortalt er det empiriske studiet rettet mot tjenestefieringsprosessen blant små og mellomstore bedrifter (1-100 ansatte) og hvordan tjenestefiseringsgraden kan økes i produksjonsselskaper.

##### **Forskerspørsmålet - *Hvordan øke tjenestefiseringsgraden i små og mellomstore bedrifter i produksjonsselskaper?***

Det jeg ønsker å undersøke er dermed hvilke nøkkelfaktorer som påvirker tjenestefiseringsgraden i SMB produksjonsselskaper - gjennom kvalitative dybdeintervju. Dette tror jeg vil være svært gunstig og interressant for målgruppen. Da hensikten er å identifisere forbedringsområder som har en direkte påvirkning på tjenestefiseringsgraden.

Dette har jeg diskutert med mine veiledere og x i xx, som er svært positive til denne vinklingen av oppgaven.

Etter anbefaling og tips av Jan Helge ønsker jeg dermed å spørre om tilgjengeligheten rundt det å foreta dybdeintervju (40-60min), med 1-2 intervjuobjekter for å gjennomføre det empiriske studiet. Intervjuobjektene og tilhørende bedrift vil selvfølgelig bli anonymisert. Dere vil også få tilgang på studiet ved endt semester.

Jeg kommer til å følge opp denne mailen med en telefonsamtale om et par dager.

##### **Det er frivillig å delta**

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

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

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

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er månedsskifte mai/juni 2020

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: UiA ved Magnus Mikael Hellström. – Epost: [magnus.hellstrom@uia.no](mailto:magnus.hellstrom@uia.no)

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

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

Med vennlig hilsen

Magnus Mikael Hellström

Mohamed Araye

(Forsker/veileder)

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet tjenestefisering, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)