

**Trude Solvoll Navarsete & Øyvind Seim**

---

# **Hvordan påvirker digitalisering endring i utvalgte bransjer?**

**En komparativ casestudie av fire utvalgte bransjer –  
Eiendomsmegling, varehandel, hotell og bil**

**Masteroppgave våren 2019**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Handelshøyskolen (HHS)**

**Masterstudiet i økonomi og administrasjon**

## **Sammendrag**

Stadig flere virksomheter er utsatt for eksterne krefter som fører til konstante dynamiske endringer. Derfor må de tilpasse seg kunden, konkurrenter og nye aktører i markedet. Virksomheter er i konstant utvikling, men selskapene mangler ofte innsikt i hvilken rolle digitalisering faktisk spiller når en organisasjon skal endre seg. Mange selskaper mangler innsikt i hva som driver frem endringen, hvilke muligheter og utfordringer de står overfor, og hvilke faktorer de må ta hensyn til før, under og etter implementeringen har funnet sted. Betydningen av digitalisering har endret seg drastisk de siste årene.

Denne oppgaven går i dybden for å utforske problemstillingen: «*Hvordan påvirker digitalisering endringer i utvalgte bransjer?*». Resultatene i studien viser at bedriftenes oppfattelse av digitalisering påvirker i hvilken grad organisasjoner endrer seg. Digitalisering driver frem endring og det kommer frem at triggerne for å endre seg er kostnad, kunde, prosess og forretningsutvikling. Mulighetene ved digitale endringer er effektivisering og automatisering, kundeinnsikt, kostnadsbesparelser, og forretningsutvikling og innovasjon. Utfordringene ved å endre seg er dyr teknologi, mangelfull digital kompetanse, velfungerende systemer, en «rød tråd» i alle systemer og lovmessige reguleringer. Eiendomsmegling-, varehandel- og bilbransjen har en fremoverlent tilnærming til endring, mens hotellbransjen har en mer passiv tilnærming grunnet et menneskelig fokus. Studien avdekker 10 faktorer som anses som viktige for å lykkes med en digital endring, to hypoteser for videre forskning, samt en definisjon av begrepet digitalisering.

## **Abstract**

Increasingly many businesses feel the pressure to change and adapt to the consumer, the competitors and to new actors. Businesses change constantly, but they often lack insight into what role digitalisation plays when an organisation needs to change. Many businesses also lack insight into the different possibilities and challenges that lie ahead, what drives the change and what factors they need to pay attention to both before, during and after the change has occurred. Digitalisation is a relatively new concept which is constantly evolving. This study seeks to go into depth of the following research question: «*How does digitalisation affect change in selected industries?*». The results of this study show that how the businesses perceive digitalisation affects to what extent the businesses change. Digitalisation is the driver of change and the triggers to change are costs, consumers, process and business development. The possibilities of digital changes are streamlining and automatization, consumer insight, cost savings, and business development and innovation. The challenges of changing are expensive technology, lack of digital competence, well-functioning systems, a common thread and legal regulations. The real estate industry, the merchandising industry and the car industry have all a progressive approach to change, whereas the hotel industry is more passive due to a more human resource centred approach. This study reveals ten important factors on how to succeed with a digital change, two hypotheses for further research, and its own definition of the term digitalisation.

## **Forord**

Denne studien er gjennomført som en avsluttende oppgave i masterstudiet Økonomi og Administrasjon ved OsloMet - storbyuniversitetet våren 2019. Oppgaven har en ramme på 30 studiepoeng innenfor vår hovedprofil strategi, organisasjon og ledelse, og er skrevet i tidsperioden januar 2019 til mai 2019.

Proessen med å skrive en fullverdig masteroppgave har vært både utfordrende og interessant, samtidig har det gitt oss ny kunnskap og innsikt fire utvalgte bransjer og 12 forskjellige virksomheter. Vi som forskere har gjennom hele livet vært svært opptatt av digitalisering og hvordan digitalisering påvirker organisasjoner. Gjennom studien har vi utviklet en grundig forståelse av hvordan digitalisering påvirker endring i utvalgte bransjer og hvilke drivere, muligheter og utfordringer som oppstår når endringen finner sted.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre informanter fra eiendomsmeglings-, varehandels-, hotell- og bilbransjen, som satt av sin tid til oss og stilte opp til intervju. Vi takker for at dere har gitt oss god innsikt i selskapets og bransjens tanker rundt endringer i organisasjonene som følge av digitaliseringen. Deres velvilje, kunnskap og iver etter å bidra dannet grunnlag for at studien kunne gjennomføres.

Vi vil også takke vår veileder, førsteamanuensis Fred Strønen som har bidratt med utmerket veiledning, stort engasjement og gode tips. Du har satt i gang tankeprosesser og gitt oss ansvar som vi har vokst på, og som har drevet oppgaven fremover. Takk for all tid du har lagt ned for å hjelpe oss, for dine gode ideer og konstruktive råd underveis i hele prosessen.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid og mange fine stunder gjennom de siste fem månedene. Vi vil også takke familie og venner for korrekturlesing og gode råd underveis.

Oslo, 30.05.2019

Trude Solvoll Navarsete

Øyvind Seim

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	1
1.1 Bakgrunn for problemstilling .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Bransjeavklaring.....	3
1.4 Studiens struktur.....	5
<b>2.0 Teoretisk bakgrunn</b> .....	6
2.1 Søkestrategi .....	6
2.2 Digitalisering .....	6
2.2.1 Definisjon .....	7
2.3 Drivere for digital endring.....	10
2.3.1 Kostnad.....	11
2.3.2 Kunde .....	11
2.3.3 Prosess .....	12
2.3.4 Forretningsutvikling .....	12
2.4 Digital transformasjon.....	14
2.4.1 Kostnad.....	16
2.4.2 Kunde .....	16
2.4.3 Prosess.....	17
2.4.4 Forretningsutvikling .....	18
2.5 Endringens drivkrefter.....	19
2.6 Digital endring.....	22
2.6.2 Fremtidig digital endring.....	25
2.6.3 Variabler i en endringsprosess .....	26
<b>3.0 Forskningsmetode</b> .....	28
3.1 Kvalitativ metode .....	29

3.2 Datainnsamling.....	29
3.2.1 Intervju .....	29
3.2.2 Lydopptak.....	31
3.2.3 Anonymisering .....	31
3.2.4 Intervjuguide .....	31
3.2.5 Analyse og koding.....	32
3.2.6 Intervjueffekter.....	32
3.3 Utvalg.....	33
3.4 Evaluering av forskningsprosjektets kvalitet .....	34
3.4.1 Validitet.....	34
3.4.2 Reliabilitet .....	35
3.4.3 Etske aspekter.....	36
<b>4.0 Funn.....</b>	<b>39</b>
4.1 Digitalisering i bedriftene .....	39
4.1.1. Eiendomsmeglingsbransjen.....	39
4.1.2 Varehandelsbransjen .....	41
4.1.3 Hotellbransjen .....	42
4.1.4 Bilbransjen .....	44
4.2 Digitalisering i bransjene .....	45
4.2.1 Eiendomsmeglingsbransjen.....	45
4.2.2 Varehandelsbransjen .....	46
4.2.3 Hotellbransjen .....	48
4.2.4 Bilbransjen .....	50
4.3 Drivere for digital endring.....	52
4.3.1 Eiendomsmeglingsbransjen.....	53
4.3.2 Varehandelsbransjen .....	54
4.3.3 Hotellbransjen .....	55

4.4.4 Bilbransjen .....	55
4.4 Muligheter med digitalisering .....	56
4.4.1 Muligheter i eiendomsmeglingsbransjen .....	56
4.4.2 Muligheter i varehandelsbransjen .....	57
4.4.3 Muligheter i hotellbransjen .....	59
4.4.4 Muligheter i bilbransjen .....	61
4.5 utfordringer med digitalisering .....	62
4.5.1 utfordringer i eiendomsmeglingsbransjen .....	62
4.5.2 utfordringer i varehandelsbransjen .....	64
4.5.3 utfordringer i hotellbransjen .....	65
4.5.4 utfordringer i bilbransjen .....	66
4.6 Digitale endringer .....	68
4.6.1 Eiendomsmeglingsbransjen .....	68
4.6.2 Varehandelsbransjen .....	70
4.6.3 Hotellbransjen .....	71
4.6.4 Bilbransjen .....	73
<b>5.0 Diskusjon</b> .....	<b>76</b>
5.1 Digitalisering i bransjene .....	76
5.1.1 Vår oppfattelse av begrepet digitalisering .....	78
5.2 Drivere for digital endring .....	79
5.3 Muligheter med digitalisering .....	82
5.4 utfordringer med digitalisering .....	86
5.5 Digitale endringer .....	91
<b>6.0 Avslutning</b> .....	<b>99</b>
6.1 Konklusjon .....	99
6.2 Teoretisk implikasjoner .....	101
6.3 Praktiske implikasjoner .....	102

6.4 Studiens begrensninger .....	102
6.5 Videre forskning.....	103
<b>7.0 Referanseliste.....</b>	<b>104</b>
<b>8.0 Vedlegg.....</b>	<b>111</b>

## **Figurliste**

Figur 1: Digitale forstyrrelser i ulike bransjer (Reddy & Reinartz, 2017).....	13
Figur 2: Transformasjonskompasset (Westerman et al., 2014).....	15
Figur 3: Faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2018, s.30) .....	20
Figur 4: Prosjektveiviseren - Styling av digitaliseringsprosjekter (Iden, 2018, s.235).....	24
Figur 5: Forskningsprosessen (Ringdal, 2018, s.20).....	28

## **Tabelloversikt**

Tabell 1: Likheter og ulikheter mellom definisjoner .....	10
Tabell 2: Drivere for digital endring .....	14
Tabell 3: Forklaring av kategorier i transformasjonskompasset (Westerman et al., 2014) .....	15
Tabell 4: Oppsummering av muligheter og utfordringer ved digitalisering .....	19
Tabell 5: Oppsummering av perspektiv på endring .....	22
Tabell 6: Prosjektveiviseren - Beskrivelse av de seks fasene (Iden, 2018).....	23
Tabell 7: Oversikt over intervju med informanter .....	30
Tabell 8: Oversikt over drivere for digital endring .....	53
Tabell 9: Sammenligning av drivere .....	82
Tabell 10: Sammenligning av muligheter ved digitalisering .....	85
Tabell 11: Sammenligning av utfordringer ved digitalisering .....	90
Tabell 12: Oversikt over faktorer for å lykkes med en digital endring.....	98

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjuguide.....	111
Vedlegg 2: Forespørsel om intervju.....	114



## 1.0 Innledning

Roboter, automatisering og nye forretningsmodeller er begreper som definerer fremtiden som møter oss (Andreassen, 2016). Digitalisering er en av de største trendene i forretningsverden, og har endret konkurransevilkårene for mange bransjer og selskaper globalt. Virksomheter som ikke klarer tilpasse seg endringene blir utkonkurrerte og «dør ut» (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2013; Westerman, Calm ejane, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2011). Omstillinger og endringer i arbeidslivet er ofte ønskelig, men ikke minst helt nødvendig for at organisasjoner skal overleve på sikt. Den fjerde revolusjonen vi har beveget oss inn i krever en annerledes tilnærming og tankegang enn tidligere historiske industrielle revolusjoner. Revolusjonen beveger seg rundt en eksponentiell akse med en helt annen hastighet og påvirkning enn tidligere industrielle revolusjoner (Andreassen, 2016).

Siden begynnelsen av 2000-tallet har den digitale utviklingen eskalert i stadig økende grad. En rekke selskaper har hatt suksess med å ta i bruk digital teknologi, som for eksempel Facebook og Amazon. Det har ført til en økning av selskaper som Tesla, Airbnb og Zalando, og samtidig er det en rekke eksempler på aktører som ikke har klart å holde tritt med den digitale utviklingen som for eksempel Nokia (Matt, Hess, Benlian & Wiesb ck, 2016). Omgivelsene sine krav fører til at en rekke aktører føler seg tvunget til å endre seg. Selv om virksomheten og ledelsen er klar over at de må endre seg, er det mange ledere som mangler innsikt i mulighetene og utfordringene de står overfor ved en digitalisering av selskapet (Westerman et al., 2011). Hele virksomheten blir påvirket av digitalisering og det medfører en rekke komplekse utfordringer. For å lykkes med en digital endring trenger virksomheten kunnskap, en kultur som er fremoverlent i sin tankegang og en helhetlig digital strategi (Fitzgerald et al., 2013; Stief, Eidhoff & Voeth, 2016). Det er strategien som driver frem digitaliseringen og ikke teknologien i seg selv. Virksomheten må fokusere på strategien fremfor teknologien for å utnytte fordelene ved digitalisering (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015).

### 1.1 Bakgrunn for problemstilling

Bedrifter gjennomfører stadige og raske endringer, og med økt fokus på teknologi påvirker det hvordan samfunnet utvikler seg. Det kan foreligge likheter og ulikheter mellom bedrifter i samme bransje, og samtidig kan det være likhetstrekk mellom bransjer. For å få en bedre forståelse av digitalisering og endring, er det vesentlig å se nærmere på hvilke faktorer som ligger

til grunn for endring og hvordan bedrifter forholder seg til endringene. Med utgangspunkt i personlige erfaringer og interesser, samt en oppfattelse av at bransjene kan ha flere likheter og ulikheter, har vi valgt å se nærmere på eiendomsmegling-, varehandel-, hotell- og bilbransjen. Kan det være slik at endringer som gjennomføres i bilbransjen, gjennomføres på samme grunnlag i eiendomsmeglingsbransjen eller motsatt? Kan det tenkes at kunden opplever kjøpsprosessen ved boligkjøp på lik måte som ved reservasjon av en natt på hotell? Samtidig vet vi ikke om varehandelsbransjen sitt økende fokus på robotisering og selvbetjeningsløsninger gir de resultatene som bransjen håper på.

Felles for de valgte bransjene er at alle kan kategoriseres som servicebransjer. De tilbyr alle gjennom en salgsprosess produkter og tjenester direkte til konsumenten. Vi er av den oppfattelse at det kan foreligge fellestrekk i form av organisasjonsendringer, ledelse, kompetanse, visjoner, strategier og forretningsutvikling mellom bedriftene i bransjene og bransjene seg imellom. Vi ønsker å undersøke hvordan digitalisering påvirker endring i de respektive bransjene og foreta en sammenligning av de utvalgte bransjene. Vi vil i tillegg utarbeide vår egen definisjon på begrepet digitalisering, 10 faktorer for å gjennomføre en vellykket digital endring, samt to hypoteser for videre forskning.

## 1.2 Problemstilling

Formålet med studien er å bidra med teori om hvordan digitalisering påvirker en organisasjon som skal endre seg. Vi ønsker å se på hva som er drivere for å endre seg, hvilke muligheter og utfordringer som viser seg i en organisasjoner i endring, og hvordan bruken av konsulenter og motivasjon er i de utvalgte organisasjonene. Studien har en kvalitativ tilnærming med et komparativt casedesign av 12 norske selskaper. Vi ønsker å se hvilke faktorer som er sentrale for å gjennomføre en vellykket digital endring og likheter/ulikheter mellom bransjer. Vi har utarbeidet følgende problemstilling:

*«Hvordan påvirker digitalisering endring i utvalgte bransjer? - En komparativ casestudie av fire utvalgte bransjer»*

*Eiendomsmegling, varehandel, hotell og bil.*

Det er også andre bransjer som kunne vært relevant for vår problemstilling, men vi mener disse fire bransjene skaper et interessant samspill med ulike konstellasjoner vi vil se nærmere på. Bransjer er vanskelig å definere, derfor presiserer vi i neste punkt hva vi legger i de fire bransjene: eiendomsmegling, varehandel, hotell og bil, og hvorfor vi synes disse bransjene er interessante.

### 1.3 Bransjeavklaring

*Eiendomsmegling* omhandler en profesjonell prosess for kjøp og salg av eiendom etter gjeldende forskrifter og lover (Utdanningsdirektoratet, 2018). Eiendomsmegleren og meglerforetakene skal sørge for at prosessen går for seg på en trygg måte for kjøper og selger. Bransjen er viktig for norsk økonomi og norske boligeiere. Kjøp av bolig eller fritidsbolig er en av de største investeringene vi gjør gjennom livet, og finner sted i snitt syv ganger (Eiendomm Norge, 2018). Det er interessant å se hvilken rolle digitalisering spiller ved store investeringer, og om det foreligger forskjeller til bransjer med mindre investeringssum. Det presiseres at eiendomsmeglingsbransjen i denne studien er kjøp, salg eller leie av bolig via eiendomsmeglingsforetak. Kode i oppgaven: E.

*Varehandel* er en av landets største næringer. Varehandel omfatter agentur- og engroshandel, detaljhandel, dagligvarehandel og netthandel. Varehandel kan forklares som de aktiviteter som gjennomføres fra en vare er ferdig produsert og til den tas i bruk av konsumenten, en bedrift eller offentlig forvaltning (NHO, 2019). Varehandel har opplevd radikale endringer de siste årene. Frittstående butikker har forsvunnet og blitt erstattet av store varehus og kjøpesentre. I tillegg har handel på internett overtatt og endret betydelige deler av markedet, noe som har ført til at nye distribusjonskanaler erstatter den tradisjonelle handelen (Nygaard & Utgård, 2012). Bransjen er interessant fordi den skiller seg ut med varekjøp som mennesker gjør nesten daglig. Det er allerede oppstått store endringer i bransjen, som for eksempel nye betalingsløsninger. På sikt er det spennende å se om bransjen kan heldigitaliseres. Ved omtalelse av varehandelsbransjen i oppgaven menes kjøp og salg av produkt og tjenester direkte til konsument via fysisk butikk eller nettbutikk. Kode i oppgaven: V.

*Hotellbransjen* omfatter familiestyrt og kjedetilhørende hoteller som tilbyr overnatting og andre servicetilbud til kunder. Hotellbransjen tilbyr overnatting, mat og tilhørende opplevelser. Bransjen skiller seg ut ved at de selger en opplevelse istedenfor et fysisk produkt. Det er

spennende å se om hotellbransjen har en annen tilnærming til digitalisering og verdiskaping grunnet salg av en opplevelse, kontra et fysisk produkt som de andre bransjene i studien. Vi har valgt high-end hoteller fordi der står selve opplevelsen i sentrum. Disse hotellene skiller seg fra andre hoteller som folk er på bare for å ha et sted å overnatte. Hotellene i high-end segmentet tilbyr en ekstraordinær service, der kunden skal sitte igjen med en unik opplevelse. Kode i oppgaven: H.

*Bilbransjen* er en næring som lever av salg, utleie og reparasjon av biler, samt tilhørende produkter som deler og forsikring. Aktørene i bilbransjen distribuerer gjennom forhandlernettsverk alle typer bil, og bilmerker. Forhandlernettsverket har et stort geografisk spenn, mens kjernevirksomheten holder til på virksomhetens hovedkontor. Delingsøkonomi har rammet bilbransjen, hvor kunden vil ha tilgjengelighet til flere biler i stedet for å eie én bil. Slik står bransjen fremfor store endringer i fremtiden (Norgesbilbransjeforbund, 2018). Vi har valgt bilbransjen fordi det er en tradisjonell bransje som opplever store endringer og vi disponerer bilen på en annen måte enn tidligere. Vi synes det er spennende å se hvordan digitalisering endrer forretningsmodellene og verdiskapingen i virksomhetene. I oppgaven omhandler bilbransjen kjøp, utleie og deling av bil. Kode i oppgaven: B.

## 1.4 Studiens struktur

Oppgaven bygger på gjennomgang av relevant litteratur, forskningstilnærming, resultat fra funn og datainnsamling, diskusjon og avslutningsvis en konklusjon. I tillegg til kapittel 1 - *innledning* - inneholder masteroppgaven følgende kapitler:

Kapittel 2 - *Teoretisk bakgrunn*: Gjennomgang av relevant teori om endring knyttet til den digitale reisen bedrifter i våre valgte bransjer står ovenfor. Vi presenterer oppfattelsen av digitalisering, drivere for endring, digital transformasjon, endringens drivkrefter og digitale endring. Alle delkapitlene oppsummeres fortløpende i teoridelen.

Kapittel 3 - *Forskningsmetode*: Her presenterer vi de metodiske fremgangsmåtene som er benyttet til å belyse problemstillingen. Forklaring av hvorfor kvalitativ metode er benyttet, hvordan intervjuene er gjennomført, vår utvalgsstrategi og mulige intervju effekter. Avslutningsvis presenteres oppgavens validitet og reliabilitet, samt etiske aspekter ved undersøkelsen.

Kapittel 4 - *Funn og datainnsamling*: Her presenteres de empiriske funnene i studien. Innledningsvis presenteres bedriftene, før funnene deles inn i seks ulike kategorier: digitalisering i bedriften, digitalisering i bransjen, drivere for digitalisering, muligheter ved digitalisering, utfordringer ved digitalisering og digitale endringer.

Kapittel 5 - *Diskusjon*: Drøfting av funn opp mot teori og problemstilling. Drøftelsen tar utgangspunkt i samme kategorisering som i kapittel 4. Det foreligger en sammenligning av bransjene etter hvert delkapittel. I denne delen utarbeides i tillegg vår egen oppfattelse av begrepet digitalisering, samt 10 faktorer for å gjennomføre en vellykket endring.

Kapittel 6 - *Konklusjon*: Besvarelse av problemstilling. Redegjørelse for praktiske og teoretiske implikasjoner, studiens begrensninger og til slutt forslag til videre forskning.

## 2.0 Teoretisk bakgrunn

### 2.1 Søkestrategi

Litteratursøket tok utgangspunkt i tidsperioden 2005 til 2019, ettersom digitalisering som forskningsområde er et relativt ungt fenomen. Litteratur tilknyttet endring har en bredere tidshorisont grunnet omfattende forskning lengre tilbake i tid. Søkestrategien inneholdt parametere for søket som ble gjennomført, søkeord og setninger vi brukte, databaser og søkemotorer, og kriterier for å filtrere ut litteratur som var relevant for studien (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). For å kartlegge relevant litteratur på området ble det gjennomført databasesøk i Oria og Google Scholar. Disse databasene dekker anerkjente internasjonale journaler som gir tung bredde (Larsen, 2017).

Vi vektla i hovedsak å benytte oss av fagfeltvurderte tidsskrifter. Stikkord som ble benyttet var: «Digitalization», «Digitisation», «Digital Transformation», «Change» og kombinasjoner av disse. For å få et mer presist søk avgrenset vi søket med å koble på andre søkeord som *Opportunity(s)*, *Challenge(s)*, *driver(s)*, *Business Model* og *Strategy*. Det ble også gjennomført avgrensninger på andre kriterier som språk og materialtype med mer. For å identifisere hvilke artikler som var relevant for denne studien, leste vi tittel og sammendrag før vi bestemte oss for å bruke artikkelen eller ikke. Utenom de fagfeltvurderte tidsskriftene ble det benyttet enkelte nettsider som ga oss faktabasert informasjon som ikke fremkom i forskningsartiklene, for eksempel informasjon om bransjene. Biblioteket har også vært en viktig kilde til relevant litteratur. Gjennom søk i bibliotekets databaser har vi kommet frem til ulike bøker som er relevant for vår studie. Litteratursøket viste oss stor bredde i artikler som handler om digitalisering. Det viste seg at tilgangen på fagfeltvurderte tidsskrifter innenfor digitalisering og digital transformasjon derimot er mangelfull fordi det er et ungt forskningsområde. Litteratur er også funnet via andre artikler sin referanseliste.

### 2.2 Digitalisering

Selvkjørende biler, 3D-printing, e-handel og andre komplekse servicesystem er blitt standarden i mange mennesker og organisasjoners hverdag. Oppgaven ser på digitalisering som en paraply for den teknologiske utviklingen som transformerer en organisasjon gjennom en digital endring. Digitalisering sees derfor på som en prosess og ikke et enskilt fenomen (Vey, Meyer, Zipp & Schneider, 2017).

Digitalisering handler om å omforme prosesser, gjøre arbeids- og informasjonsflyt mer effektiv, la datamaskiner ta over menneskelig arbeid og benytte digital teknologi til å endre måten vi jobber på. Digitalisering er noe aktivt som hele tiden pågår (Iden, 2018, s.221). Bruk av teknologi for å endre seg er ikke nytt, men hastigheten på endringene er av en annen dimensjon enn tidligere (Neumeier, Wolf & Osterle, 2017). Digitalisering er en av de store trendene som endrer bransjer og samfunn radikalt (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, & Teppola, 2017; Von Leipzig et al., 2017). I følge Nolan Bushnell (2013) referert i Vey et al., (2017) må selskaper i dag radikalt revolusjonere seg selv hvert år for å holde seg relevant for sine kunder. Teknologi og internett har forandret forretningslivet for alltid, og endringene vil bare bli mer radikale i fremtiden. Vi er inne i den fjerde industrielle revolusjonen, som anses som en epoke som vil revolusjonere måten vi lever og jobber på (Vey et al., 2017).

### 2.2.1 Definisjon

Digitalisering er mote, det må benyttes her og nå før det blir gammeldags. Ordet digitalisering blir betegnet som en transformativ prosess der noe endrer seg - en digital organisasjon, digital prosess eller et digitalt samfunn (Andersen & Sandnes, 2017). Det er viktig å skille begrepene digitalisering og digitisering. Digitisering er knyttet til en ren teknisk prosess som konverterer data fra analogt eller fysisk format til digital form (Iden, 2018, s.221). Digitalisering omhandler de underliggende faktorene for utformingen og anvendelsen av teknologien (Thorseng & Grisot, 2017). Det menneskelige og sosiale aspektet ved digitalisering trekkes frem i flere studier (Klötzer & Pflaum, 2017; Mihailescu & Mihailescu, 2015; Yeh & Ramirez, 2017). Dette styrker ideen om at digitalisering er noe mer enn digitisering.

Definisjonene av digitalisering er mange og brukes forskjellige i fagmiljøer så vel som i offentligheten (Iden, 2018). For å forstå mulighetene og utfordringene med digitalisering, og hva som skal til for å lykkes med en endring, er det viktig å forstå hva digitalisering er. De kommende definisjonene har likheter og ulikheter, og viser hvor bred variasjonen er i tilnærmingen til begrepet digitalisering. Vi presenterer fem definisjoner, som deles inn numerisk for senere sammenligning.

Den første definisjonen vi presenterer handler om å endre noe fra analogt til digitalt, og de påfølgende rekonfigurasjonene som følger av det: (1) «*The encoding of analog information into*

*digital format and the subsequent reconfiguration of socio-technical context of production and consumption of the product and services» (Yeh & Ramirez, 2017, s.2)*

Ut i fra Pettersen (2018, s.3) handler digitalisering om å effektivisere og endre etablerte systemer: (2) «*Digitalisering er teknologi og datasystemer som skal kutte kostnader og effektivisere fysiske, og som regel etablerte, oppgaver og prosesser*». Hovedinnholdet i Pettersen sin definisjon beskriver digitalisering som å kutte kostnader og effektivisere prosesser ved hjelp av teknologi og datasystemer. Definisjonen handler om å endre fysisk etablerte oppgaver og prosesser som kan forsinke utviklingen i virksomheten.

Det amerikanske konsultentselskapet Gartner har også en økonomisk definisjon på digitalisering: (3) «*Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business*» (Gartner, 2016). Virksomheter ser hvordan digitalisering kan endre forretningsmodeller for å skape inntekter og verdier. Det er en positiv tilnærming der virksomheten ser på mulighetene som er til stede med digitalisering. Gartner (2016) viser hvordan en hel organisasjon blir endret med bakgrunn i digitalisering.

En fjerde og mer detaljert definisjon er:

(4) By digitalization, we mean the transformation of socio-technical structures that were previously mediated by non-digital artifacts or relationships into ones that are mediated by digitized artifacts and relationships. Digitalization goes beyond a mere technical process of encoding diverse types of analog information in digital format (i.e., “digitization”) and involves organizing new socio-technical structures with digitized artifacts as well as the changes in artifacts themselves. (Osmundsen, Iden & Bygstad, 2018, s. 3)

Den fjerde definisjonen av digitalisering er kompleks. Den forklarer at digitalisering er en transformasjon, noe mer enn bare en teknisk prosess som omhandler å endre noe analogt til



digitalt. Den fremhever viktigheten av å organisere rundt de digitale endringene og tilpasse seg de digitale endringen i seg selv.

Den siste definisjonen vi tar for oss av digitalisering er: (5) «*The creation of new opportunities that break down industry barriers and at the same time destroy existing business models*» (Weill & Woerner, 2015, s. 21). Definisjonen har et bransje- og forretningsorientert perspektiv på hvordan virksomheter ved hjelp av digital teknologi kan transformere deler av, eller en hel bransje eller virksomhet. Definisjonen bygger på at digitalisering fører til endringer som bryter ned eksisterende forretningsmodeller som videre kan utvikle organisasjonen.

### ***Oppsummering digitalisering***

Felles for alle definisjonene er at de tar for seg endring. Definisjon (2) og (3) fokuserer på det økonomiske aspektet ved endring, mens definisjon (1), (4) og (5) omhandler hvilke muligheter digitalisering kan gi, og særlig endring av forretningsmodeller. Definisjon (1) skiller seg fra de andre definisjonene ved at den vektlegger endring av analoge prosesser, digitisering. De andre definisjonene ser på endring som noe større. Definisjonene viser at oppfattelsen av hva digitalisering *gjør* er lik, mens tilnærmingen til hva digitalisering *er*, er ulik. Er digitalisering en endring fra papir til noe digitalt eller er digitalisering endring av en hel organisasjon? Definisjonene sammenlignes i tabellen under. I tabellen ser vi at samtlige definisjoner omhandler endrede forretningsmodeller. Det er sprik i om endring er knyttet til prosesser eller økonomisk gevinst.

Definisjon	Innebærer endring	Analogt → digitalt	Økonomisk	Forretnings modeller	Sosio-teknisk
(1)...the encoding of analog information into digital format and the subsequent reconfiguration of socio-technical context of production and consumption of the product and services.	X	X		X	X
(2)...digitalisering er teknologi og datasystemer som skal kutte kostnader og effektivisere fysiske, og som regel etablerte, oppgaver og prosesser.	X		X	X	
3)...digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business.	X		X	X	
(4)...by digitalization, we mean the transformation of socio-technical structures that were previously mediated by non-digital artifacts or relationships into ones that are mediated by digitized artifacts and relationships. Digitalization goes beyond a mere technical process of encoding diverse types of analog information in digital format (i.e., "digitization") and involves organizing new socio-technical structures with digitized artifacts as well as the changes in artifacts themselves.	X			X	X
(5)...the creation of new opportunities that break down industry barriers and at the same time destroy existing business models.	X		X	X	

Tabell 1: Likheter og ulikheter mellom definisjoner

## 2.3 Drivere for digital endring

Det er viktig å forstå digitalisering og hvilke faktorer som fører til at digitalisering skaper endring. Endringer skapes gjennom drivere. En driver er det som fører til at virksomheten tar i bruk ny teknologi. Selve hoveddriveren i denne sammenhengen er digitalisering. Det er digitalisering som er årsaken til at virksomheten må endre seg (Stief et al, 2016).

I et digitalt perspektiv finnes det en rekke drivere for at virksomheten skal digitalisere seg. Kreutzer, Neugebauer & Pattloch (2018) trekker frem tre viktige faktorer for at organisasjoner endrer seg: organisasjoner forventer en radikal utvikling i ytelsen til tilgjengelige teknologier og system, digitalisering dekker flere områder for verdiskaping og samhandling med menneskelig teft, og digitale løsninger skaper et kvantum av løsninger og konsepter som tidligere ikke har eksistert. Koblingen mellom de ulike faktorene markerer den nye teknologiske hverdagen. Under punktene over er det ulike elementer en bedrift spesielt må ta hensyn til ifølge Mathiesen (2018): Kunden oppdager, evaluerer, kjøper og bruker bedriften på andre måter enn tidligere. Derfor må bedriften revurdere sin tilnærming til kunden. Skillet mellom konkurrenter og samarbeidspartnere blir mindre tydelig. Konkurransen kommer heller fra selskaper utenfor

bransjen. Digitale verktøy har senket terskelen for å teste og lære i en iterativ prosess hvor nye produkter lanseres kontinuerlig. Tilgang på data er større enn tidligere, da ustrukturert data kan benyttes og data kan få betydelig høyere verdi enn tidligere. Vi har i en gjennomgang av litteraturen analysert driverne for digital endring og funnet ut at de ulike driverne kan samles inn under fire kategorier som er relevant for vår oppgave: *kostnad, kunde, prosess og forretningsutvikling*.

### 2.3.1 Kostnad

Reduksjon av kostnader er en av de viktigste driverne for digital endring (Stief et al, 2016). Reduksjon av kostnader legger til rette for reallokering av ressurser og økt fokus på innovasjon (Zhu, Dong, Xu & Kraemer, 2006). Større grad av improvisasjon og innovasjon i organisasjonen kommer som en direkte effekt av reduserte kostnader. Ledelsen må derfor gi ansatte handlingsrom der struktur og fleksibilitet er balansert for at kreativitet kan utfoldes og drive fram endring (Nylén & Holmström, 2015). Kostnader kan fungere som etableringshinder, som fører til at bedrifter må endre sin kostnadsstruktur. Reduksjon av kostnader er sammen med økte inntekter en vesentlig faktor for endring fra en tradisjonell forretningsmodell til en digital forretningsmodell. I stor grad vil ny teknologi føre til mer kostnadseffektive løsninger som for eksempel fører til at virksomhetene kan redusere sine personalkostnader. Å kutte kostnader vil skape nye muligheter for å utvikle organisasjonen i takt med endringene i markedet (Westerman et al., 2011).

### 2.3.2 Kunde

Digitalisering som hoveddrivkraft til endring henger sterkt sammen med kunden. Digitalisering former kunden, men kunden former også digitaliseringen (Iden, 2018). Er ikke teknologien tilpasset kunden vil ikke digitaliseringen fungere etter sin hensikt. Teknologiske endringer påvirker kundeatferd, samspill mellom forbrukerne, samspill mellom forbruker og produsent, og endring i atferden til produsent. Kunden har en sterkere posisjon enn tidligere gjennom digitale verktøy der aktører, og priser og produkter kan sammenlignes i en annen grad enn tidligere (Best, 2018). Kunden kan styre sin tilnærming til produsenten, når som helst og hvor som helst (Piccinini, Hanelt, Kolbe & Gregory, 2015). Menneskers holdninger og forventninger skaper raske endringer i ulike bransjer (Weill & Woerner, 2015). Kunden forventer at virksomheten skal forutse deres fremtidige behov før de selv innser behovet, ikke bare at virksomheten tilpasser seg kundens nåværende behov. Virksomhetene må gjøre som privatpersoner; de må effektivisere

bruken av digital teknologi for å forenkle kommunikasjonsflyten mellom virksomhet og kunde (Von Leipzig et al., 2017).

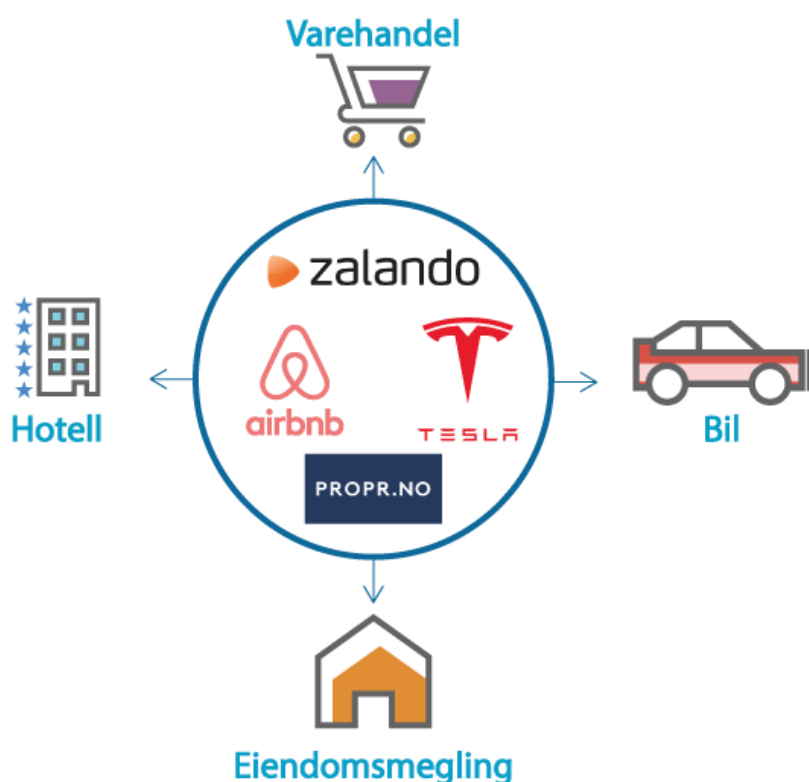
### 2.3.3 Prosess

Effektivisering og automatisering er to av de sterkeste driverne for endring i virksomheter. Bedrifter er avhengig av å effektivisere og automatisere prosesser, og som en konsekvens av dette må forretningsmodeller endres for at virksomheter skal holde seg relevant i markedet (Weil & Woerner, 2015). Ved å effektivisere virksomheten vil konsekvensene være fleksible prosesser, optimaliserte interne arbeidsprosesser, økt ressursallokering og endret verdikjede (Stief et al., 2016). Klarer virksomheter å kombinere dette med automatisering av tidkrevende oppgaver, vil virksomheter kunne disponere sine ressurser på en annen måte (Effah & Nuhu, 2017). For eksempel gjennom effektivisering av kostnader for å holde seg konkurransedyktig i den digitale utviklingen. Ved økt kostnadseffektivitet legges det til rette for vekst, innovasjon, utvikling, intern effektivitet og samarbeid (O'Brian, 2018). For at virksomheter skal få resultater av effektiviseringen er det avgjørende å administrere og sette i gang tiltak for opprettholde effektiviseringen over tid (Nylén & Holmström, 2015).

### 2.3.4 Forretningsutvikling

Forretningsutvikling og innovasjon er to av hoveddriverne for å endre seg med bakgrunn i de mulighetene som oppstår ved hjelp av ny teknologi (Matt et al., 2016). Digitalisering gjennom teknologiske nyvinninger kan få virksomheter til å nå sine forretningsmål fordi digital innovasjon gjør det mulig for etablerte virksomheter å tilpasse seg dagens markedssituasjon (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Forretningsutvikling gjør det mulig for virksomheter å identifisere nye potensielle vekstmuligheter, og målrette disse mulighetene gjennom drivkrefter for vekst, samtidig som etablerte forretningsaktiviteter videreføres (Stief et al., 2016). Forretningsutvikling omfatter muligheten til å utvikle seg og vokse gjennom prosess, produkt, marked og forretningsmodeller (Voeth, Eidhoff & Poelzl, 2018). Det er avgjørende for dagens virksomheter å utvikle forretningen for å holde seg relevante i markedet og være konkurransedyktig. For å klare det må forretningsmodellen tilpasses den teknologiske utviklingen og nødvendige grep må tas i hver eneste del av organisasjonen. Slik kan virksomheter skape og beholde verdi i selskapet (Berman & Marshall, 2014). Samtidig må virksomheter være åpne og hele tiden se fordelene som endringen vil generere. Risikoen ved å være fremoverlent er betydelig mindre enn å vente på det «trygge» (Kreutzer et al., 2018). Nye aktører kommer som en følge av digitalisering og er med på å sette en ny standard for hvordan digitalisering

endrer en virksomhet. Det betyr at hvert punkt i kundereisen må digitaliseres for at de tradisjonelle aktørene skal holde følge med konkurrenter som er «born digital» (Klein, 2018). Kjennetegn på nye aktører er små marginer, skalerbare, innovative, lave krav til varige driftsmidler og rask omstillingsevne (Reddy & Reinartz, 2017). I figur 1 ser vi eksempler på aktører som er «born digital», og som har drevet fram og endret bransjene totalt:



Figur 1: Digitale forstyrrelser i ulike bransjer (Reddy & Reinartz, 2017).

### ***Oppsummering drivere for digital endring***

Bedrifter må hele tiden gjøre endringer for å imøtekomme nye krav i samfunnet. For å forstå digitalisering er det viktig å se på hvilke faktorer som fører til digitalisering. Faktorer kan forklares som en driver, som videre forklares ved at virksomheten tar i bruk ny teknologi for å gjennomføre en endring. Oppgaven fokuserer på fire drivere for digitalisering i en virksomhet, driverne presenteres i tabell 2:

Kostnad	Kunde	Prosess	Forretningsutvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redusere kostnader - Særlig personalkostnader</li> <li>• Reduksjon av kostnader og økt inntekt kan skape en digital forretningsmodell</li> <li>• Kostnadskutt kan skape muligheter for utvikling</li> <li>• Lavere etableringshinder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunde og digitalisering driver hverandre frem</li> <li>• Kunden forventer at virksomheter kan forutse deres behov</li> <li>• Endret kommunikasjonsflyt mellom kunde og virksomhet</li> <li>• Kunden sammenligner aktører som fører til et større press om å tilpasse seg kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivisere og automatisere prosesser</li> <li>• Kostnadseffektivitet kan skape vekst, samarbeid, utvikling og intern effektivitet</li> <li>• Nye aktører gjør bedrifter mer observante på å ha effektive prosesser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye muligheter oppstår med bakgrunn i digitalisering</li> <li>• Digital innovasjon skaper nye arenaer for etablerte og nye bedrifter</li> <li>• Bedrifter må være innovative for å holde sin plass i markedet</li> <li>• Bedrifter må være fremoverlent i alle ledd i organisasjonen</li> </ul>

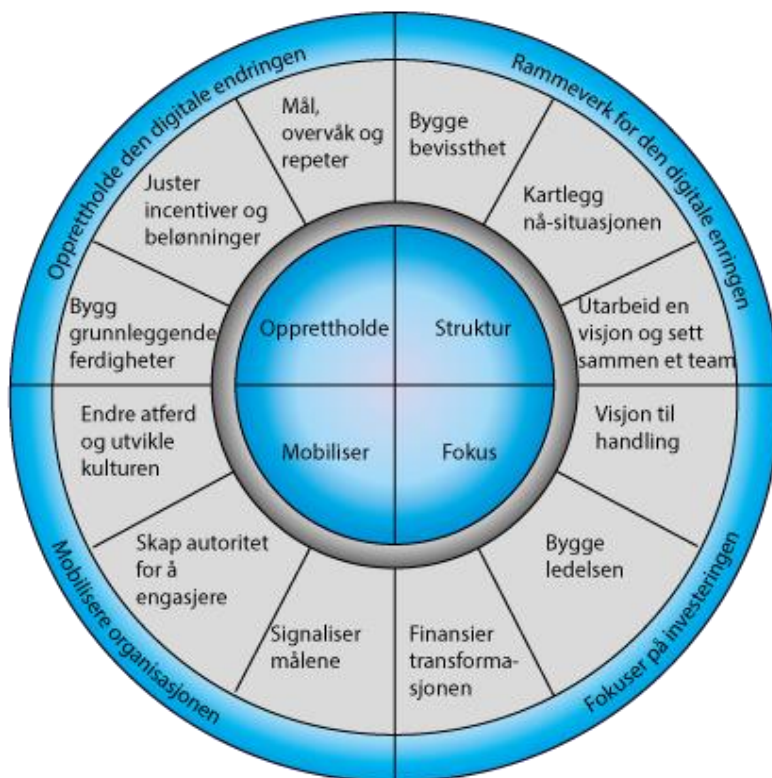
Tabell 2: Drivere for digital endring

## 2.4 Digital transformasjon

Digital transformasjon er knyttet til prosesser, forretningsaktiviteter, kompetanser og modeller som ved riktig utnyttelse maksimerer mulighetene for endring med bakgrunn i digital teknologi. Det er en strategisk prosess som omfatter hele verdiskapingen i organisasjonen fra start til slutt (Vey et al., 2017). Utfallet av digital transformasjon er en signifikant endring fra den opprinnelige tilstanden, hvor konsekvensen er at strategier og organisatoriske prosesser må redefineres (Berghaus & Back, 2017). Også Osmundsen et al., (2019) presiserer at den gjennomgående oppfatningen av digital transformasjon er at den innebærer en betydelig, og fundamental endring. Med bakgrunn i ulike studier kommer Osmundsen et al. (2019, s.9) frem til følgende definisjon av digital transformasjon:

*«Når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri.»*

Transformasjonskompasset gir virksomheter en bedre forståelse for hvordan bedrifter kan stake ut kursen gjennom en kompleks digital reise, vi deler transformasjonen inn i fire kategorier: struktur, fokus, mobilisere og opprettholde (Westerman et al., 2014). Kategoriene vises i det digitale transformasjonskompasset nedenfor, hvor kjernen og ytterpunktene har samme betydning og henger sammen ved hjelp av ulike handlinger. Tabellen og figuren nedenfor forklarer hvilke faktorer som spiller inn i ulike faser i en organisatorisk endring.



Figur 2: Transformasjonskompasset (Westerman et al., 2014)

Struktur	Fokus	Mobilisere	Opprettholde
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skaffe oversikt over muligheter og trusler</li> <li>• Skape en felles visjon i bedriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lage systemer som henger sammen - "rød tråd"</li> <li>• Sette inn finansielle midler for å nå visjonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formidle visjonen til ansatte og organisasjonen</li> <li>• Kontinuerlig evaluering av organisasjonen for å se eventuelle nye behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Følge og måle utviklingen til endringen som er inført</li> <li>• Justere belønningssystem i forhold til endringen som er gjennomført</li> </ul>

Tabell 3: Forklaring av kategorier i transformasjonskompasset (Westerman et al., 2014)

Digitalisering påvirker prosess, organisering, kunderelasjoner og kostnader i en virksomhet (Iden, 2018). For å få bedre oversikt over hvilke muligheter og utfordringer virksomheter står overfor ved digitalisering, har vi valgt å dele inn i de fire kategoriene presentert i drivere: *kostnad, kunde, prosess og forretningsutvikling*.

### 2.4.1 Kostnad

Investering i digitalisering er knyttet til store kostnader for virksomhetene (Stief et al., 2016). I den digitale verden kan tradisjonelle forretningsmodeller anses som utgått på dato dersom de kan kopieres og innføres perfekt uten noen form for kostnader (Li, 2015). Nye trender er med på å presse selskaper til å investere i digitalisering for å holde seg konkurransedyktige. Dette kan skape utfordringer for selskaper ved at det vil påvirke etablerte systemer som allerede er utarbeidet med utgangspunkt i en annen strategi og organisering (Stief et al., 2016).

Digitale verktøy på arbeidsplassen fører til at ansatte kan samarbeide på en annen måte enn tidligere. Det bidrar til å redusere kostnader og øke kunnskapsdeling mellom ansatte (Westerman et al., 2011). Digitalisering er verdifullt for et selskap dersom det kan bidra til å redusere kostnader eller øke salget. Digitalisering kan redusere kostnader tilknyttet for eksempel prosesser, utvikling av produkter og personalkostnader. Gjennom teknologi kan selskaper implementerer systemer billigere, samtidig som prosesser gjennomføres raskere. Dette fører til en reduksjon av kostnader og samtidig gjøres det enklere for aktører å bli med på den teknologiske utviklingen (Salo, 2006; Loebbecke & Picot, 2015).

### 2.4.2 Kunde

Ved innføring av ny teknologi når bedrifter ut til nye kundesegmenter og markeder, i tillegg til å beholde sin allerede opparbeidede kundeportefølje. Nye produkter innenfor digitalisering kan være medvirkende for å øke kundetilfredsheten. Ved at selskaper utnytter forretningsmuligheter, kan de i større grad øke verdiskapingen rettet mot kundene sine (Stief et al., 2016). For at selskaper skal fremstå som konkurransedyktige, er det nødvendig at de tilpasser seg og stadig endrer seg, for å hele tiden utvikle seg og imøtekomme kundens krav og forventninger (Stief et al., 2016). Kundene stiller høyere krav til kvalitet på produkter og tjenester, og har konkrete ønsker om fremtidige produkt (Fitzgerald et al., 2013). Kundene forventer at selskaper raskt tilpasser seg deres behov og forventninger, og særlig den nye «digitale» generasjonen (Henriette, Feki & Boughzala, 2016). Digitalisering skaper nye arenaer for virksomhetene til å møte kunden gjennom markedsførings- og salgsprosess, herunder nettbutikk og digitale verktøy i den fysiske butikk (Stief et al., 2016). Teknologi benyttes som verktøy i sosiale medier og analyser for å knytte organisasjonen nærmere kunden (Westerman et al., 2014). Ved å investere i digitalisering kan bedrifter kartlegge kunden ved at de vet hva kunden ønsker, før kunden vet det selv (Loebbecke & Picot, 2015).



ERP (Enterprise Resource Planning)-system, herunder CRM (Customer Relationship Management)-system og andre digitale systemer kan gi bedrifter muligheten til å kartlegge kunden bedre ved analyse av kundeinformasjon. ERP-system omfatter hele kundens verdikjede og funksjonelle områder, herunder kostnader, prosesser og fremtidsutsikter, mens CRM-system omhandler bedrifters forhold til kunder. Selskap som implementerer og utnytter CRM-system kan skape konkurransefortrinn der kunden får et dypt innblikk i organisasjonens handlinger (Westerman et al., 2011; Henriette et al., 2016). Likevel viser det seg at forbrukerne ikke klarer å utnytte og anvende data som hentes fra systemene (Stief et al., 2016). Innføring av nye interne verktøy på arbeidsplassen gjør ansatte mer tilgjengelig både for kunder og andre ansatte (Westerman et al., 2011). Økt kundeinnsikt gir selskaper større mulighet til å oppdage og utforske nye markeder, samtidig som de kan utnytte den personlige og eksklusive informasjonen ved kundene (Li, 2015).

### 2.4.3 Prosess

Innføring av ny teknologi og nye måter å skape verdi på, resulterer i en omstrukturering av selskaper sin måte å jobbe på. Digitalisering blir ansett som en mulighet til å revurdere inneværende prosesser og systemer, og samtidig innføre nye. Utfordringen og det sentrale spørsmålet er hvordan virksomheten skal klare å lage mer effektive prosesser, samtidig som den daglige driften optimaliseres. Ved å effektivisere og automatisere horisontalt og vertikalt i verdikjeden, oppnår virksomheten verdiskapende gevinster (Stief et al., 2016).

Automatiserte prosesser frigjør tid til at ansatte kan fokusere på andre oppgaver. Gode system kan gi ansatte i bedrifter mer informasjon om produkt, marked, kunder, samt legge grunnlag for å ta beslutninger basert på data og ikke antagelser. Store selskaper opererer ofte i siloer hvor avdelinger jobber i ulike system. Et felles system som inkluderer hele verdikjeden, herunder kunder og produkt, er nødvendig for en optimal prosess (Westerman et al., 2011). Funksjonalitet og tilgjengelighet gjennom prosessforbedring er verdiskapende for kunden. I noen bransjer øker kundetilfredsheten ved at kunder oppfatter prosessene som smidige og raske, som et resultat av teknologiske fortrinn (Dominici, Matic, Abbate & Di Fatta, 2016). Mobiliserte og velfungerende teknologier endrer måten de ansatte jobber på, samtidig som teknologi skaper nye arbeidsområder (Henriette et al., 2016).

#### 2.4.4 Forretningsutvikling

Digitale verktøy er en viktig faktor for endring og utvikling i organisasjoner (Dominici et al., 2016). Digitale verktøy er med på å forbedre allerede etablerte systemer, og samtidig med på å skape nye innovasjoner som skaper forretningsutvikling. Endring av inneværende systemer er utfordrende grunnet en tradisjonell tankegang og systemet det tar lang tid å jobbe seg ut av (Stief et al., 2016). Digitale verktøy vil gi virksomheter bedre omstillingsevne og grunnlag for å jobbe seg raskere ut av de gamle systemene. Mer informasjon fra nye systemer vil gi ledere bedre grunnlag for å ta riktige beslutninger (Westerman et al., 2011). Kompetanse knyttet til bruk av digitale verktøy er etterspurt og høyst nødvendig for en optimal implementering av digitalisering i bedrifter (Stief et al., 2016). Særlig er mangel på kunnskap, kultur og teknologien i seg selv faktorer som hindrer virksomheter i å endre seg (Fitzgerald et al., 2013; Westerman et al., 2011).

En utfordring ved å utvikle organisasjonen digitalt kan relateres til synet og oppfattelsen av digitalisering, istedenfor selve måten å adoptere teknologien på. Den digitale utviklingen begrenses mer av visjonen til virksomheten, enn selve transformasjonen. Mangel på forståelse for den teknologiske utviklingen og hvilken betydning den kan ha for forretningen, kan fungere som et hinder for utviklingen (Stief et al., 2016). For å gjennomføre en suksessfull digital transformasjon handler det om å se nye måter teknologien kan forbedre prestasjoner og øke kundetilfredsheten på (Iden, 2018). For å kartlegge mulighetene som finnes i å utvikle virksomheten er det lurt å skue til andre bransjer. Grunnleggende kunnskap om digitalisering i andre bransjer er verdifullt hvis det kan påvirke egen drift (Westerman et al., 2011).

Enkelte selskaper velger en forsiktig tilnærming til digitalisering i frykt for lovmessige reguleringer (Westerman et al., 2011). Særlig har innføring av personvernforordningen GDPR (General Data Protection Regulation) i mai 2018 spilt en avgjørende rolle for virksomheter som behandler personopplysninger. GDPR er en lov som skal styrke personvernet ved behandling av personopplysninger i EU. I tillegg skal opprettelsen tjene den økonomiske utviklingen ved innføring av like regler for næringsdrivende. Den nye loven fører til at virksomheter har strengere restriksjoner enn tidligere (IntersoftConsulting, 2018). Eksempelvis vil behandling av kundeinformasjon behandles på en annen måte enn tidligere, da virksomheter kan få sanksjoner for å ikke følge lovens retningslinjer.

## General Data Protection Regulation (GDPR):

«(...)Loven og personvernforordningen gjelder ved helt eller delvis automatisert behandling av personopplysninger og ved ikke-automatisert behandling av personopplysninger som inngår i eller skal inngå i et register. Loven og personvernforordningen gjelder ikke når annet er bestemt i eller med hjemmel i lov.»  
(Personopplysningsloven, 2019, § 1)

### Oppsummering digital transformasjon

Digital transformasjon skal resultere i en signifikant endring fra den opprinnelige tilstanden. Det knyttes til prosesser, forretningsaktiviteter, kompetanser og modeller som med riktig utnyttelse maksimerer mulighetene for endring med bakgrunn i digital teknologi. Ved å dele inn i struktur, fokus, mobilisere og opprettholde kan ledere og virksomheter bedre forstå hvordan bedrifter kan endre seg med utgangspunkt i teknologi. Struktur kartlegger muligheter og trusler, fokus setter inn midler for å nå målene som er satt, mobilisere handler om at bedriften må formidle visjon og implementere strategien, mens optimalisering er selve oppfølgingen og eventuelle korrigeringer. Tabell 4 nedenfor oppsummerer muligheter og utfordringer ved digitalisering:

Kostnad	Kunde	Prosess	Forretningsutvikling
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Muligheter:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Enklere å etablere seg</li><li>• Reduksjon av personalkostnader</li></ul></li><li>• <b>Utfordringer:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Store kostnader knyttet til digitalisering</li><li>• Dyrt å endre og vedlikeholde system</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Muligheter:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Mer kundeinformasjon</li><li>• Økt kundetilfredshet</li><li>• Økt utbytte av ERP, CRM og andre digitale system</li><li>• Mer personlig kontakt med kundene</li><li>• Nye markeder</li></ul></li><li>• <b>Utfordringer:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Holde seg relevant</li><li>• Kunden sammenligner aktører</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Muligheter:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Nye arbeidsområder</li><li>• Frigjøre tid til andre arbeidsoppgaver</li><li>• Viktigheten av felles system</li><li>• Omfordeling av resursser</li></ul></li><li>• <b>Utfordringer:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Miste menneskelig kontakt</li><li>• Ikke miste kunden</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Muligheter:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Forbedre etablerte systemer</li><li>• Skape grunnlag for bedre beslutninger</li><li>• Nye markeder</li></ul></li><li>• <b>Utfordringer:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Mangel på kompetanse</li><li>• Oppfattelsen av digitalisering</li><li>• Lovmessige reguleringer</li></ul></li></ul>

Tabell 4: Oppsummering av muligheter og utfordringer ved digitalisering

## 2.5 Endringens drivkrefter

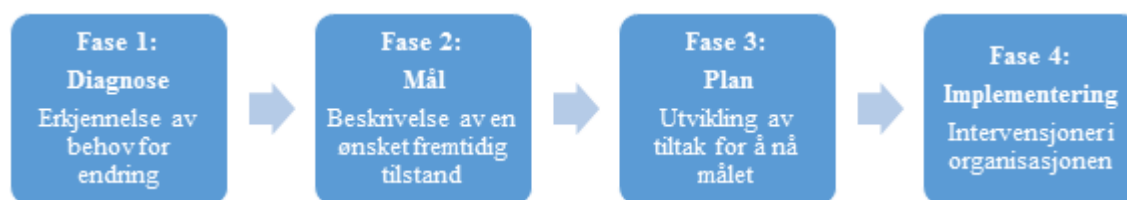
Endringer i organisasjoner kan defineres som endringer i hvordan en organisasjon fungerer, hvem som er deres medlemmer og ledere, og hvordan de allokere sine ressurser. Utviklingen i samfunnet og kundens etterspørsel er faktorer som påvirker hvorfor og hvordan endringen oppstår (Huber & Glick, 1993). Mange av endringene bedriftene gjennomgår kan knyttes til den

økende graden av digitalisering og hvordan forretningen kan effektiviseres med bakgrunn i teknologi.

Van de Ven & Scott Pole (1995) har gjennom en metastudie om endring, kommet frem til fem hovedtyper perspektiv på endring. Disse typene defineres som endring ved: «(...) *Fundamentale forskjellige sekvenser av hendelser og kausale mekanismer - vi vil kalle dem motorer - som forklarer hvordan og hvorfor endring finner sted*». Hovedtypene er: planlagt endring, endring som livssyklus, endring som evolusjon, endring som dialektisk prosess og endring som anarki.

### ***Planlagt endring - intensjoner som drivkraft***

Planlagt endring forklares ved at enkelt individ eller en gruppe mennesker konkluderer med at situasjonen i organisasjonen må endres fordi den ikke anses som god nok eller at den ikke blir utnyttet på best mulig måte.



Figur 3: *Faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2018, s.30)*

Organisasjoner er bevisst på hvilke faser ved endring som er avgjørende for å utvikle seg (Kirkhaug, 2017). I fase 1 erkjenner organisasjonen at det er behov for endring. I fase 2 beskriver organisasjonen hvordan de ønsker å fremstå i fremtiden. Deretter utvikler organisasjonene i fase 3 en plan for gjennomføring av endringen. I siste fase (4) implementeres tiltakene som er igangsatt. Endringer finner sted i alle organisasjoner, men endringen er ikke alltid optimal. Jacobsen henviser til en studie gjennomført av O'Reilly hvor det kommer frem at svært mange organisasjoner ikke klarer å omstille seg digitale endringer i omgivelsene og dør ut (Jacobsen, 2018).

### ***Endring som livssykluser - vekst som drivkraft***

Perspektivet er planlagt og fokuserer på at organisasjoner endrer seg på en forutbestemt måte gjennom ulike faser. Henry Mintzberg (1979) mente at organisasjoner kan gå fra å være enkle med lite formalisert struktur, til organisasjoner med mer sofistikerte system for bedre kontroll og

administrering. Gjennom digitalisering vokser organisasjoner i raskt tempo, der det dannes behov for å ytterligere utvikle seg og opprette matrisestrukturer. Mintzbergs sentrale poeng er at vekst i organisasjoner krever endring i strukturen. Endring som livssyklus kan trekke koblinger til planlagt endring, hvor forskjellen er at det er mindre valgmuligheter enn ved endring som livssyklus (Jacobsen, 2018).

### ***Endring som evolusjon - konkurranse om knappe ressurser som drivkraft***

Endring som evolusjon trekker fram naturlig utvelgelse som drivkraft. Organisasjoner som klarer å utnytte begrensede ressurser vil være de sterkeste. Sentralt i perspektivet er variasjon, utvelgelse og opprettholdelse. Synet på endring i perspektivet er at endring ikke skjer ved at den enkelte organisasjon klarer å endre seg, men at nye aktører ikke klarer å utvikle seg og blir erstattet.

Kritikk mot dette perspektivet er at det er ingen automatikk i at effektive virksomheter alltid overlever. Organisasjoner som signaliserer til omgivelsene at de er moderne og effektive, vil også klare å motta mest støtte i omgivelsene. I perspektivet er naturlig utvikling det mest optimale. Utviklingen skjer i form av at endring fører til en forbedret tilstand, i samsvar med samfunnet. Et sentralt poeng i perspektivet er hvorfor det ikke alltid er slik at endring kan planlegges og at det er vanskelig for organisasjoner å alltid endre seg slik de ønsker (Jacobsen, 2018).

### ***Endring som dialektisk prosess - interessekonflikt som drivkraft***

Endring fremkommer som et resultat av at ulike interesser i organisasjonen konfronteres og maktbaser aktiveres. Parten som vinner, endrer organisasjonen slik at den er tilpasset vinnerens interesser. Denne type endring er ikke et vedtak fra en dominerende part, men fra flere parter som har fått gjennomslag for ulike forslag. Aktuelle bedrifter kan bygge videre på andre aktørers idéer, tanker, kompetanse og posisjonering. Likevel kan et oppkjøp av en konkurrent være mislykket ved at konkurrentens forretningsidéer ikke er fungerende i den etablerte kjeden, og således må legges død (Jacobsen, 2018).

### ***Endring som anarki - tilfeldigheter som drivkraft***

Perspektivet tar utgangspunkt i at endringer er et resultat av tilfeldigheter. Perspektivet bygger på usikkerhet og tvetydighet, og at endringer som forekommer er et resultat av tilgjengeligheten på det aktuelle tidspunktet. Hvem som møtes og hvor er også avgjørende for hvordan koblingen

mellom problemer og løsninger er. Resultatet kan være at organisasjonen endrer seg, men ikke i alle ledd. Endringene er preget av enkeltindivider, likevel kan disse endringene føre til relativt dramatiske endringer på organisasjonsnivå.

### ***Oppsummering endringens drivkrefter***

Organisasjoner endrer seg med ulik intensjon og perspektiv på endring basert på hvordan organisasjonen fungerer, hvem som er deres medlemmer, ledere, og hvordan de allokere sine ressurser. De fem hovedkategoriene for perspektiver på endring oppsummeres i tabell 5 nedenfor:

Planlagt endring	Endring som livssyklus	Endring som evolusjon	Endring som dialektisk prosess	Endring som anarki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endringen er intensjonal</li> <li>• Deles inn i fire faser               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnose</li> <li>• Mål</li> <li>• Plan</li> <li>• Implementering</li> </ul> </li> <li>• Mer vellykket gjennomføring dersom bedrifter er bevisst over de ulike fasene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrifter endrer seg på en forutbestemt måte</li> <li>• Bedrifter endrer fra små og lite formalisert struktur til store og sofistikerte system</li> <li>• Bedrifter oppretter gjerne i matrisestrukturer</li> <li>• Kan ligne på planlagt endring, men mindre valgmuligheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturlig utvelgelse som drivkraft</li> <li>• Utnyttelse av ressurser</li> <li>• Variasjon, utvelgelse og opprettholdelse er sentralt</li> <li>• Fokus på at aktører ikke klarer å utvikle seg og blir erstattet</li> <li>• Bedrifter som signaliserer til omgivelsene at de er moderne og effektive, vil motta støtte for endring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endring fremkommer som et resultat av ulike interesser</li> <li>• Nye aktører i markedet kan drive bransjen fremover</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrifter endrer seg, men ikke i alle ledd</li> <li>• Små endringer kan føre til store endringer på organisasjonsnivå</li> </ul>

*Tabell 5: Oppsummering av perspektiv på endring*

## **2.6 Digital endring**

Digitalisering er en naturlig del av en sunn virksomhet. Digitalisering påvirker i dag hele virksomheten, både horisontalt og vertikalt i alle ledd. Digitalisering har endret tilnærmingen til endring fra å være langvarige prosesser til å bli en tilstand med kontinuerlig endring (Kreutzer et al., 2018). Konsekvensene av kontinuerlige endringer er at ansatte og organisasjoner hele tiden befinner seg i utfordrende situasjoner med en rekke komplekse endringer på samme tid. Det stiller krav til både virksomheten og ansatte for å håndtere komplekse situasjoner (Stief et al., 2016). Ledere mangler ofte kunnskap og innsikt i de ulike alternativene og elementene de står overfor i en digital endring (Matt et al., 2016). Det fører til at sentrale elementer i den digitale

reisen ikke blir vurdert, og at investeringens potensiale ikke blir utnyttet. Som en kontinuerlig prosess med vekst og utvikling kan digitalisering hjelpe ledere til å løse bedrifter gjennom en ryddig og utviklende endring. Tid har blitt en viktig konkurransefaktor, virksomheter som ikke følger med vil fort bli distanserte og utdaterte (Iden, 2018). Digitalisering for å skape nye forretningsmuligheter er fortsatt et relativt ungt fenomen som behøver mer forskning (Neumeier et al., 2017).

Til tross for raske endringer, nøler en rekke bedrifter med å endre seg. I en sveitsisk undersøkelse fra 2016 levert av Global Center for Digital Business Transformation, ble nesten 1000 bedriftsledere over hele verden i 12 bransjer intervjuet. Det viste seg at i omtrent 45% av selskapene er den digitale utfordringen ikke et spørsmål som styret tar høyde for. I samme undersøkelse svarer respondentene at halvparten av dagens aktører i hver bransje vil bli presset ut av markedet de neste fem årene på grunn av digitale utfordringer. Likevel velger en tredjedel av respondentene å avvende situasjonen i håp om å etterligne vellykkede konkurrenter, og bare en fjerdedel beskriver deres tilnærming til den digitale utviklingen som proaktiv for å transformere seg raskere enn konkurrentene. Årsaken til motviljen til å handle er knyttet til bedriftskulturen og redselen for å feile (Vey et al., 2017).

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har utviklet prosjektveiviseren som tar for seg endring gjennom en digital prosess. Prosjektveiviseren skal lede bedrifter gjennom en trygg digitaliseringsprosess gjennom seks ulike faser (Iden, 2018). Det er viktig å være klar over hvilke egenskaper modellen har før den tas i bruk:

1. Problem	2. Konsept	3. Planlegge	4. Gjennomføre	5. Avslutte	6. Realisere og måle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomhetene ser at noe ikke fungerer etter sin hensikt, eller at de må fremstå som innovative</li> <li>• Det oppstår et problem, et behov eller en idé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hvilke muligheter og trusler som finnes</li> <li>• Endringen som gjennomføres må skape noe positivt for virksomheten</li> <li>• Avdekke behov, velge et konsept og identifisere gevinster.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlegge overordnet styring og gevinster</li> <li>• Klare og tydelige mål på hva man ønsker å få ut av prosessen er viktig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomføre leveranser, planlagte delfaser og følge opp gevinstrealisering</li> <li>• Vise til progresjon og effektivitet</li> <li>• Justere endringen underveis i prosessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluere og avslutte prosjektet og overføre til linjen</li> <li>• Endringsprosessen skal avsluttes og integreres i hele organisasjonen</li> <li>• Ansatte får oversikt over endringen og hvilke tilnærming de skal ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisere mål og gevinster, måle gevinster</li> <li>• Virksomheten skal høste gevinst av å ha gjennomført en digital endring i form av endrede forretningsmodeller, nye muligheter, og økonomisk og organisatorisk effektivisering</li> </ul>

Tabell 6: Prosjektveiviseren - Beskrivelse av de seks fasene (Iden, 2018)



*Figur 4: Prosjektveiviseren - Styring av digitaliseringsprosjekter (Iden, 2018, s.235)*

Digitale endringer skjer betydelig raskere enn tidligere (Stief et al, 2016). Årsaken er at mange organisasjoner opplever behovet for digitalisering som kritisk fordi konkurrenter digitaliserer seg, samtidig som kunden forventer at organisasjonen tilbyr nye digitale løsninger (Matt et al., 2016). Videre utføres digitaliseringen ofte lokalt uten at IT-avdelingen er inne i bildet. Tidligere skulle alt gjerne gjennom en IT-avdeling, kontra i dag der det er kompetanse ute i avdelingene som selv kan gjennomføre endringen (Bharadwaj, Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013). Organisasjoner er i dag villig til å prøve og feile i en annen grad enn tidligere, der prosessen går seg til underveis i utviklingsløpet (Iden, 2018).

Mange virksomheter prøver å fornye seg i det digitale landskapet med en tradisjonell tilnærming til endring, uten å innse at bransjer og forretningsmodeller fundamentalt har endret seg de siste årene. Mange selskaper har ikke utviklet en helhetlig strategi som stemmer overens med den teknologiske utviklingen (Vey et al., 2017). Bedrifter som unngår å ta risiko knyttet til digital utvikling vil i mange tilfeller miste ansatte i alle aldersgrupper, fordi motiverte og flinke mennesker ønsker å jobbe for bedrifter med fokus på digital fremgang (Stief et al., 2016). En klar og tydelig digital strategi vil være viktig for å drive endringen framover, men også for at organisasjonen skal utnytte sitt fulle potensialet i form av dyktige medarbeidere, tilgang på ressurser og økonomisk avkastning (Kane et al., 2015). Digitale endringsstrategier preges av raske endringer med raske skift i det teknologiske mulighetsrommet, der de teknologiske valgene er mange og uklare (Danilova, Rydland, Iden & Bygstad, 2019).

IT-strategien skal ikke lengre sees på som en understrategi til forretningsstrategien. De to strategiene skal fusjoneres til en overordnet digital forretningsstrategi, fordi digitalisering påvirker hele organisasjonen, ikke bare en enkelt del. For at virksomheten skal utnytte potensialet som ligger i egenskapene i virksomheten må den digitale strategien få en ny plass i verdikjeden (Bharadwaj et al., 2013; Matt, et al., 2015). Til forandring fra tidligere fungerer digitale strategier i dag som et veikart for fremtidig bruk av teknologier i bedriften (Matt et al., 2015). Digitale transformasjonsstrategier har et annet perspektiv og andre mål enn tidligere. Fra et forretningsmessig perspektiv fokuserer strategiene på transformasjon av produkter, prosesser og



organisatoriske aspekter på grunn av ny teknologi (Matt et al., 2016). Bedrifter ser økende behov for å implementere digitalisering i strategien for å skape forretningsutvikling i virksomheten. Til tross for at økende bevissthet om at en digital strategi kan drive selskaper fremover, er det fortsatt stor usikkerhet knyttet til digitalisering og særlig hvordan virksomheten skal utnytte og forstå digitalisering (Stief et al., 2016).

Ved å utnytte digitale ressurser legger virksomheten til rette for å skape konkurransefortrinn (Bharadwaj et al., 2013). Organisasjonene må lære seg hvordan de bruker, og hva virksomheten får ut av digitale ressurser. Digitale verktøy kan ikke totalt erstatte menneskelige faktorer ved endring, men ved riktig bruk kan de gi betydelig støtte. Det skjer ved eierskap til endringen gjennom opplæring på riktig tidspunkt, innsamling av relevant data om vilje til å endre seg, brukeradopsjon og atferd for å ta riktige beslutninger. Endring starter ofte på individnivå, og det er summen av endring på individnivå som skaper resultat på virksomhetsnivået (Prosci, referert i Norberg, 2018). Det er viktig at hele organisasjonen involveres i endringen, for å tilegne seg kunnskap om de digitale nyvinningene som er i konstant utvikling (Stief et al., 2016).

### **2.6.2 Fremtidig digital endring**

Virksomheter som er villig til å ta risiko og forstå prinsippene rundt digital endring vil ha en lys fremtid (Bharadwaj et al., 2013). For å gjøre seg klar for fremtiden må organisasjoner endre to dimensjoner: 1) Kundeopplevelsen og 2) Effektiviteten. Bedrifter som er klare for fremtiden, kan innovere for å engasjere og tilfredsstille kunder, og samtidig redusere kostnader (Weil & Woerner, 2018). Fremover forventes digitalisering å bringe større materielle og immaterielle verdier. Eksempelvis bedre kompetanse, nye løsninger som gjør hverdagen enklere og muligheten til å jobbe agilt. Likevel vil endringer føre med seg visse uforutsette kostnader og risiko (Reddy & Reinartz, 2017).

Arbeidsområder som tidligere har fungert godt i organisasjonen vil i fremtiden bli erstattet av maskiner og teknologi. Ansatte vil fortsatt ha en fremtid i organisasjonen, ved at organisasjonen bruker den erfaringen og kunnskapen de har, for å få enda mer ut av teknologien (Best, 2018). I fremtiden vil også systemer, infrastruktur, og organisatoriske og finansielle rammer endre seg for å gi digitalisering mulighetene til å drive virksomheten fremover (Matt et al., 2015).

### 2.6.3 Variabler i en endringsprosess

Det finnes en rekke variabler som påvirker en endringsprosess. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på virksomhetenes tanker rundt motivasjon og bruk av konsulenter for å gjennomføre en endring. Bruken av disse variablene avhenger av om organisasjonen har en økonomisk eller organisatorisk tilnærming til endring (Beer & Nohria, 2000).

I en organisatorisk tilnærming kommer motivasjon innenfra ved at hvert enkelt individ gjør noe som er spennende og utviklende for seg selv. Ved at hvert enkelt individ har motivasjon om å endre seg, legges det til rette for at hele organisasjonen kan endre seg. For at hvert enkelt individ skal finne den rette iboende motivasjonen, må organisasjonen legge til rette for at de ansatte får eierskap til endringen (Jacobsen, 2018). I et økonomisk perspektiv brukes finansielle insentiver for å skape drivkraft for endring. Belønninger kan fungere både for og mot sin hensikt. Brukes belønning på riktig måte vil det kunne redusere motstand mot endring. Det handler om å finne den optimale løsningen i en gitt situasjon der både den enkelte ansatt og organisasjonen er fornøyd (Beer & Nohria, 2000).

I en organisatorisk tilnærming til endring bistår konsulentene i å håndtere endringen gjennom prosessen, men overtar den aldri. Konsulentene fungerer som støtte for å gjøre organisasjonen i stand til å løse problemet på egenhånd (Beer & Nohria, 2000). Med en økonomisk tilnærming leier virksomheten inn konsulenter, fordi de mangler den nødvendige kompetansen, eller ikke har ressurser til å gjennomføre den aktuelle arbeidsoppgaven. En konsulent vil kunne bidra med et annet syn på endringen enn de som jobber i bedriften. Konsulenter er eksperter innenfor sitt fagfelt og kan derfor fylle et kunnskapshull i organisasjonen (Jacobsen, 2018).

#### ***Oppsummering digitale endringer***

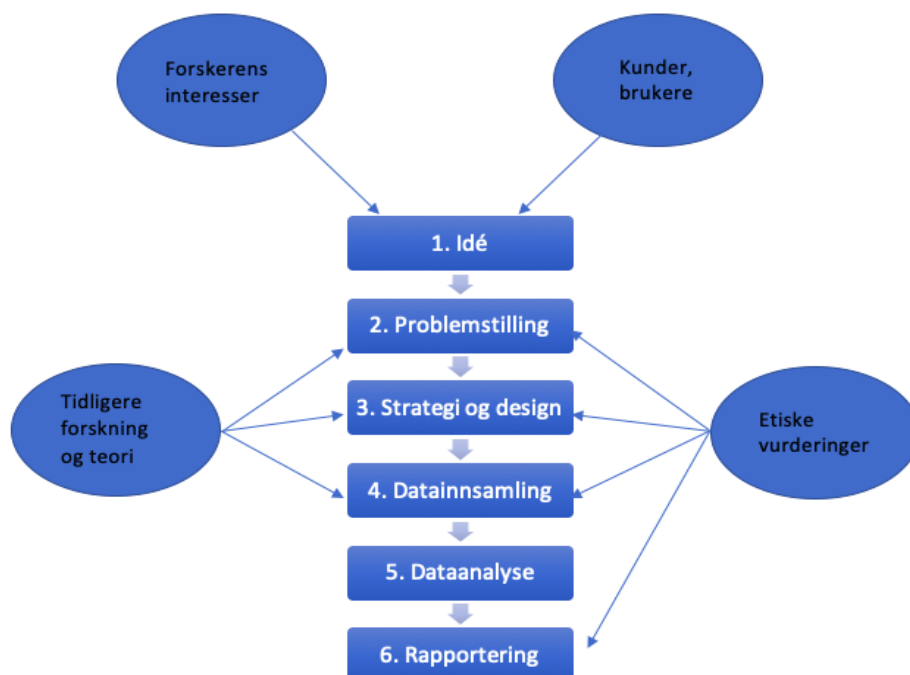
Digitale endringer handler om at organisasjoner endrer fra en tilstand til en annen, gjennom å se muligheter og møte utfordringer på individ- og organisasjonsnivå. En digital endring kan deles inn i seks faser: 1) Erkjenne problem, 2) Utarbeide konsept, 3) Planlegge, 4) Gjennomføre, 5) Avslutte og 6) Gjennomføre og måle. Endringer gjennomføres raskere enn tidligere. Årsaken til dette er rask digital utvikling, mer kunnskap om teknologi, endring i markedet og mindre risikoaverse selskaper. For gjennomføring av en optimal digital endring er bedriftene avhengig av en tydelig og klar digital strategi som går sammen med forretningsstrategien. Kundeopplevelsen og effektivitet er to dimensjoner som må vektlegges når endring finner sted.

Hele verdikjeden påvirkes av en digital endring, som for eksempelvis kostnader, arbeidsområder og tilnærming til kunde. Bedrifter benytter seg av konsulenter, både gjennom organisatorisk og økonomisk tilnærming. Valget mellom dem avhenger av hvilket utgangspunkt bedriften har og hvilke behov de ønsker å dekke. I takt med den digitale utviklingen er det blitt viktigere for bedrifter å involvere de ansatte i endringene, og således skape grunnlag for indre motivasjon.

### 3.0 Forskningsmetode

I dette kapitlet presenteres de metodiske fremgangsmåtene som er benyttet for å belyse problemstillingen. Vi forklarer hvorfor vi benyttet oss av kvalitativ metode, hvordan dataene ble samlet inn, hvordan intervjuene ble gjennomført, forklaring av utvalget, samt ulike intervju effekter knyttet til vår gjennomføring av intervjuene. Avslutningsvis vil vi se på validiteten og reliabiliteten, samt etiske aspekter ved undersøkelsen.

Forskningsprosessen som den metodiske delen fremstiller, består av seks trinn som omhandler oppgaven i sin helhet (Ringdal, 2018). Det hele startet med en spennende idé. Vi synes digitalisering var svært spennende og dagsaktuelt, og derfor ville vi fordype oss i temaet. Ideen om digitalisering ble senere omformet til problemstillingen: «*Hvordan påvirker digitalisering endring i utvalgte bransjer?*». Tidligere forskning og teori er de viktigste hjelpemidlene for å spisse en god problemstilling (Ringdal, 2018). Det var også med på å bestemme valg av design og analysen i oppgaven. Et godt teoretisk fundament dannet grunnlaget for intervjuguiden vi utformet, som igjen la grunnlaget for dataanalysen, før videre funn og konklusjon. Forskningsprosessen illustreres i figur 5, der vi også ser hvilke hensyn som må tas i de ulike delene av prosessen.



Figur 5: Forskningsprosessen (Ringdal, 2018, s.20)

### 3.1 Kvalitativ metode

Studien er bygd på kvalitativ forskningsmetode med innhenting av primærdata gjennom semistrukturerte intervju (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Valget falt på kvalitativ metode fordi det gir en helhetlig og dyp forståelse av fenomenet digitalisering (Larsen, 2007). Ettersom studien går ut på å få et dypt innblikk i oppfattelsen av digitalisering i fire utvalgte bransjer og meninger om hvordan digitalisering påvirker endring, følte vi valget av en kvalitativ forskningstilnærming ville gi oss det beste grunnlaget for en god undersøkelse (Johannessen et al., 2016).

Studien har et komparativt casedesign, der vi undersøker flere case samtidig (Thagaard, 2013). Vi valgte casestudie som forskningsdesign ettersom at vi ønsket grundig informasjon om digitalisering og endring i fire utvalgte bransjer (Yin, 2014). Studien er en multipel casestudie (Ringdal, 2013) med 12 case. Casene ble valgt fordi vi forventet at de kunne gi oss ulike resultat grunnet variasjon i utvelgelsen. Denne formen for utvelgelse ble tatt i bruk ettersom vi ønsker å sammenligne casene for å avdekke likheter og ulikheter (Johannessen et al., 2016) mellom bransjene i studien. Med hensyn til en begrenset tidshorisont er studien en tverrsnittsundersøkelse, og ikke en longitudinell undersøkelse over tid (Johannessen et al., 2016).

### 3.2 Datainnsamling

I studien kunne vi benytte oss av datainnsamling i form av intervju eller observasjon (Johannessen et al., 2016). Observasjon krever i mange tilfeller at vi følger informanten over en lengre periode. Vi var ute etter å observere nå-situasjonen, og valgte derfor å foreta intervju av informantene (Johannessen et al., 2016).

#### 3.2.1 Intervju

Vi benyttet intervju som datainnsamlingsmetode fordi det gir informanten større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema gjør. På den måten kunne vi hente inn dyp og detaljert informasjon fra informantene. Vi var opptatt av at informanten skulle være med på å bestemme hva som ble tatt opp i intervjuet, for å få frem informantens erfaringer og oppfatninger. Innhenting av primærdata ble utført ved semistrukturert intervju (Johannessen, et al., 2016). I undersøkelsen hadde vi på forhånd utarbeidet en intervjuguide med åpne spørsmål. Det semistrukturert intervjuet var planlagt i form av intervjuguiden, men fleksibelt der vi så på ulike fenomener beskrevet av informanten (Kvale & Brinkman, 2015). Vi gjennomførte

semistrukturerte intervjuer fordi dette ga oss fleksibilitet til å kunne følge opp informasjon som kom frem underveis i intervjuet (Johannessen et al., 2016).

Det ble i løpet av studien foretatt 12 dybdeintervju, hvor informantene befant seg innenfor de fire utvalgte bransjene studien tar for seg. Dybdeintervjuene ble gjennomført med ulike ledere eller mellomledere med god innsikt i bedriftens arbeid med digitalisering og endringer (se tabell 7). Intervjuene ble gjennomført i kjente og trygge omgivelser hos den enkelte bedrift. På den måten kunne vi føre en avslappet og konstruktiv samtale (Johannessen et al., 2016).

Bedrift og bransje	Kode i oppgaven	Antall ansatte	Deltakerens rolle	Varighet	Intervjuform
<b>Eiendomsmegling</b>					
Bedrift 1	E1	65	Ansvarlig utvikling og kompetanse	67min	Ansikt til ansikt
Bedrift 2	E2	170	Kjededirektør	56min	Ansikt til ansikt
Bedrift 3	E3	1000	Leder konsept- og innovasjonsutvikling	35min	Ansikt til ansikt
<b>Varehandel</b>					
Bedrift 1	V1	28000	Head of Strategy and Projects	60min	Ansikt til ansikt
Bedrift 2	V2	750	HR-sjef	72min	Ansikt til ansikt
Bedrift 3	V3	21	CEO	49min	Ansikt til ansikt
<b>Hotell</b>					
Bedrift 1	H1	184	Kommersiell direktør	44min	Ansikt til ansikt
Bedrift 2	H2	103	Sales Manager	68min	Ansikt til ansikt
Bedrift 3	H3	150	Sikkerhet og IT-ansvarlig	35min	Ansikt til ansikt
<b>Bil</b>					
Bedrift 1	B1	415	Digital Manager	45min	Ansikt til ansikt
Bedrift 2	B2	20000	CEO	41min	Ansikt til ansikt
Bedrift 3	B3	326	CEO	43min	Ansikt til ansikt

Tabell 7: Oversikt over intervju med informanter

Hvert intervju varte mellom 35-75 minutter. Samtlige intervju ble gjennomført ansikt-til-ansikt, som åpnet opp for en tett, åpen, dynamisk og informasjonsrik dialog (Jacobsen, 2015). Vi valgte å intervjué én og én informant, slik at informanten kunne føle seg avslappet og fri til å prate rundt temaet digitalisering og endring (Johannessen et al., 2016). Under intervjuene stilte én forsker spørsmålene, mens den andre supplerte der det var relevant. Ved at begge var tilstede dannet vi grunnlag for diskusjon av observasjoner og oppfatninger av hvert intervju (Ringdal, 2018). Intervjuene foregikk over en 5-6 ukers periode fra starten av februar, med unntak av et intervju som fant sted i april.

For å fremstå som profesjonelle overfor informanten hadde vi satt oss inn i bedriften og tilhørende bransje i forkant av intervjuet. Vi utøvde respekt og forståelse overfor informanten ved å bevisst ikke avbryte informanten. Dette gav informanten tid til å tenke og mulighet til å drøfte svarene sine. En forutsetning for å få til gode intervju, er å skape tillit mellom informant og forskere (Ringdal, 2013). Ved å skape tillit og troverdighet i løpet av intervjuet, la vi grunnlag for at informanten kunne fortelle åpent om sine erfaringer (Thagaard, 2013). Før vi startet intervjuene presenterte vi kort oss selv, hva vi forsket på og hvorfor vi synes temaet digitalisering og endring er interessant. Vi spurte om bekreftelse fra informantene om at de var innforstått med at svarene deres ble anonymisert og vi at brukte lydopptak. Under intervjuene stilte vi oppfølgingsspørsmål, ba om forklaringer og gode eksempler.

### 3.2.2 Lydopptak

Intervjuene ble registrert ved hjelp av lydopptak med ekstern mikrofon som var direkte koblet opp mot applikasjon «lydopptak» fra App Store. Alle informantene ble i forkant av undersøkelsen informert om at vi ønsket å benytte oss av lydopptak. Ingen av informantene hadde innvendinger, med unntak av én midlertidig avbrytelse der informanten ville forsikre seg om at ingen andre ville få tilgang til lydopptakene. Ved bruk av lydopptak kunne vi fokusere på informanten i stedet for å bruke tid på å notere underveis (Thagaard, 2013). Etter intervjuene ble lydfilene lagret i en sky med en individuell kode for å skille informantene fra hverandre. Alle lydopptakene ble transkribert for at vi senere kunne kode datamaterialet. De transkriberte dokumentene ble kodet sammen mot lydfil og lagret separat.

### 3.2.3 Anonymisering

I kvalitativ og kvantitativ forskning er det vanlig å anonymisere informantene. Det ble lagt til rette for at informanten kunne svare åpent og ærlig på de spørsmålene som ble stilt i undersøkelsen, uten at dataene kunne spores tilbake. Vi har brukt pseudonymer i stedet for faktiske navn, bedrifter og andre opplysninger som kan spores tilbake til informanten (Johannessen et al., 2016). Informantene ble informert om at person- eller bedriftssensitiv data ville bli anonymisert i en epost i forbindelse med forespørsel om intervju (se vedlegg 2).

### 3.2.4 Intervjuguide

Med bakgrunn i problemstilling og teori utformet vi en intervjuguide med faste, åpne formulerte spørsmål, med noen tilleggsspørsmål. Intervjuguiden ble brukt som et manuskript som strukturerte intervjuforløpet (Larsen, 2017). I undersøkelsen gjennomførte vi et semistrukturert

intervju, der guiden inneholdt en oversikt over hvilke tema som skulle dekkes og flere åpne spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi valgte å gjennomføre alle spørsmålene i rekkefølge, men med rom for endring. Årsaken til at vi valgte å stille spørsmålene i rekkefølge var for å kunne få et strukturert svar, samtidig som alle informantene ble introdusert til intervjuet på lik måte. Således unngikk vi store variasjoner til hvordan informantene oppfattet spørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Vi sørget systematisk for at alle spørsmålene i intervjuguiden var dekket med at den av oss som ikke stilte spørsmålene krysset av for hvert spørsmål som ble stilt. Slik kunne vi sikre oss at alle spørsmålene i undersøkelsen ble besvart. Etter gjennomføring av de to første intervjuene, omformulerte vi noen av spørsmålene, slik at de lettere kunne tolkes av informanten.

### **3.2.5 Analyse og koding**

Vi har tatt utgangspunkt i Eisenhardts (1989) prosess for bearbeiding og analyse av data. Med bakgrunn i denne prosessen har vi analysert hver enkelt case hver for seg. I neste fase sammenlignet vi de ulike casene innad i en bransje, deretter sammenlignet vi de utvalgte bransjene opp mot hverandre, for å senere se disse opp mot studiens teoretiske bakgrunn. Datamaterialet ble filtrert ut i fra hva som har relevans for studien, og hva som ikke er relevant for studien (Ringdal, 2018).

I studien har vi benyttet oss av en tematisk analyse (Saunders et al., 2016) ved å fargekode datasettet for å videre analysere hvert enkelt case. Som nevnt tidligere i oppgaven ble alle intervjuene transkribert med fargekoder med bakgrunn i seks kategorier: 1) Digitalisering i bedriften, 2) Digitalisering i bransjen, 3) Drivere for digital endring, 4) Muligheter ved digitalisering, 5) utfordringer ved digitalisering og 6) Digital endring. De to første intervjuene kodet vi sammen for å sikre felles oppfattelse av kategoriene. De resterende 10 intervjuene kodet vi individuelt. Etter kodingen samlet vi funnene i hvert enkelt intervju under hver kode/farge. Funnene er presentert i kapittel 4.

### **3.2.6 Intervjueffekter**

I forbindelse med intervjuer er det alltid en viss fare for at det oppstår intervjueffekter, eller feilkilder knyttet til intervjueren (Ringdal, 2013). Vi hadde en fin tone med alle informantene, og alle virket motiverte til å bidra i studien. Under intervjuene fremsto alle informantene som komfortable og ga oss utfyllende svar, med unntak av én informant. Den ene informanten fremsto



som usikker og virket redd for å utlevere sensitiv informasjon. Informanten var kort i svarene og usikker på det hen sa. I det aktuelle intervjuet ba informanten oss stoppe opptaket underveis, der informanten ville forsikre seg om at ingen andre ville få tilgang til lydopptaket og at alt ble anonymisert. Med unntak av det ene intervjuet tyder det på at vi klarte å skape tillit hos informantene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ved bruk av lydopptak og ekstern mikrofon kan både informant og intervjuer bli mer bevisst på hvordan de formulerer seg (Saunders et al., 2016), noe som kan virke forstyrrende på intervjuet. For å redusere denne effekten, sendte vi i forbindelse med forespørsel om intervju ut et skriv med informasjon om bruk av lydopptak og mikrofon. Ved at en av oss alltid stilte spørsmålene, sikret vi oss at spørsmålene ble fremstilt relativt likt i alle intervjuene. Dette kan ha ført til at spørsmålene har blitt tolket mer likt av informantene, enn om vi skulle byttet på å stille spørsmålene (Thagaard, 2013). Denne effekten forsøkte vi å forsterke ved å bruke semistrukturerte intervju hvor begge forskerne kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet.

Relasjonen som oppstår mellom forsker og informant vil alltid påvirke intervjuet. De beskrivelsene informanten i undersøkelsen ga, kan være preget av hvordan de ønsker å fremstille seg selv. På den ene siden kan informanten ha et ønske om å fremstille seg selv og bedriften i et godt lys utad, med mål om å gi et godt inntrykk. På den andre siden kan informanten ha et ønske om å vise frem problematiske sider ved bedriften og sin posisjon, og på den måten gitt et inntrykk om at alt ikke er som det skal (Thagaard, 2013). Dette er det viktig at vi som forskere tar høyde for.

### 3.3 Utvalg

Utvalget er de informantene som representerer de fire utvalgte bransjene vi undersøker i oppgaven (Kvale & Brinkmann, 2015). Hensikten var å komme i kontakt med sentrale personer som kunne gi oss grundige beskrivelser slik at problemstillingen kunne belyses fra flere ulike sider (Johannessen et al., 2016). Vi valgte oss først ut fire ulike bransjer. Bransjene vi valgte var alle knyttet til servicenæringen. Vi valgte bransjer med både likheter og ulikheter. Alle bransjene er i direkte kontakt med kunden på forskjellige måter, og med deres ulike tilnærming til endring, dannet vi grunnlag for å sammenligne bransjene. Vi valgte å kontakte flere virksomheter innenfor de utvalgte bransjene slik at vi kunne få belyst hele bransjen sitt syn på den digitale

utviklingen. Vi valgte å ta kontakt med informanter som kunne fortelle utdypende og detaljert om digitalisering i sin virksomhet og bransje. Det var derfor naturlig for oss å kontakte personer med lederansvar i organisasjonene (Ringdal, 2018).

Det var vanskelig å planlegge eksakt antall informanter vi ønsket å intervju, særlig fordi det varierte i hvor stor grad virksomheter og enkeltpersoner hadde tid til å stille opp. Det er ønskelig å intervju informanter helt til det ikke forekommer ny informasjon, til vi når metningspunktet (Johannessen et al., 2016). Ettersom vår undersøkelse gjennomføres av to studenter innenfor et begrenset tidsrom er det lite sannsynlig at vi når metningspunktet. Vi har derfor vektlagt å finne relevante informanter som kan belyse problemstillingen vår på en best mulig måte. Det er viktigere å ha relevante informanter enn mange informanter (Johannessen et al., 2016, s.114).

Metoden for å komme i kontakt med informanten varierte i stor grad. I enkelte tilfeller lå kontaktinformasjon til aktuelle informanter tilgjengelig på internett, som førte til at vi kunne knytte direkte kontakt med informanten. I andre tilfeller måtte vi først kontakte et sentralbord via e-post eller telefon. I noen tilfeller var vi heldig og ble satt i direkte kontakt med informanten, mens i andre tilfeller ble vi sendt videre til en ny person som deretter satte oss i kontakt med informanten. Mange av de aktuelle informantene vi ønsket å komme i kontakt med svarte ikke eller hadde ikke tid. Vi kontaktet derfor en rekke virksomheter for at vi skulle få et ønskelig antall informanter.

### 3.4 Evaluering av forskningsprosjektets kvalitet

#### 3.4.1 Validitet

##### *Intern validitet*

Intern validitet består av bekreftbarhet, som er om dataene vi har samlet inn er relevant for vår problemstilling, og troverdighet som er om fortolkningene vi har gjort er til å stole på (Johannessen et al., 2016). I utarbeidelsen av intervjuguiden som er diskutert tidligere i oppgaven, sørget vi for å forankre denne intervjuguiden i teorien fremstilt i kapittel 2. Vi sørget for at spørsmålene vi stilte informantene hadde en «rød tråd» med den teoretiske bakgrunnen, for å sikre at vi besvarer problemstillingen. Forskningsprosjektets interne validitet styrkes ved å argumentere og forklare fremgangsmåtene og valgene som er gjort i oppgaven på en grundig måte. Dette ved utvelgelse av bransje, case, informanter, og gjennomføring av intervju.

Informantene har formidlet inngående informasjon om ulike praksiser i bedriften og bransjen de hører til. Dette har vært avgjørende for å styrke den indre validiteten.

Gjennom intervjuene har informantene fått god tid og mulighet til å snakke fritt rundt aktuelle tema. I ettertid av utformingen av kapittel 4 og 5 fikk alle informanter tilsendt sine sitater som vi ønsket å bruke i studien pr e-post. Tre informanter kom med korrigeringer på enkelte sitat, mens én informant ville se sitatene i kontekst. Vi måtte purre på to informanter for å få bekreftet sitatene. Den interne validiteten har blitt styrket ved at informantene har pratet fritt og uten tidspress rundt aktuelle tema, samt at de har fått mulighet til å korrigere og rette opp eventuelle feiltolkninger i ettertid.

Gjennomsiktighet er et begrep som styrker den interne validiteten (Kvale & Brinkmann, 2013). I kapittel 5 og 6 har vi gitt grundige og kvalifiserte forklaringer for hvorfor vi har trukket de aktuelle slutningene. For å forsterke dette har vi gått kritisk gjennom analyseprosessen. Ved å gjennomføre vedvarende observasjoner over tid vil oppgavens interne validitet styrkes (Johannessen et al., 2016). Grunnet begrenset tid og ressurser har ikke dette vært mulig å gjennomføre, noe som er ytterligere diskutert i studiens begrensninger.

### ***Ekstern validitet***

Ekstern validitet handler om studiens overførbarhet (Larsen, 2017). Funnene og fremgangsmåtene i oppgaven er prøvd forklart på en måte som gjør det enkelt for andre å forstå. Vi har sett på fenomenet digitalisering knyttet opp mot endring i en rekke bedrifter i fire utvalgte bransjer. Videre har vi sett om det har dannet seg et eller flere mønster og/eller sammenhenger som kan overføres til andre aktører i de fire aktuelle bransjene. Resultatet i studien kan være interessant for andre aktører som står overfor en digital endring. Vi mener at studien har ekstern validitet fordi funnene i studien kan danne grunnlag for videre forskning på hvordan ulike bransjer sine endringer blir påvirket av digitalisering. Forslag til videre forskning presenteres i kapittel 6.

### **3.4.2 Reliabilitet**

Studiens reliabilitet kobles til graden av pålitelighet og konsistens i datainnsamling, samt analyse av funnene (Saunders, et al. 2016). En grunn til usikkerhet rundt reliabiliteten i studien er ulike tolkninger og oppfattelser av situasjoner (Larsen, 2017). For å oppnå høyest mulig reliabilitet kunne vi gjennomført flere intervjuer med de samme informantene om digitalisering og dens

påvirkning på endring, men det er veldig krevende. Vi har derfor heller vektlagt en kritisk gjennomgang av datamaterialet på ulike tidspunkter i undersøkelsen. Utarbeidelsen av intervjuguiden er forklart tidligere i oppgaven. Det var viktig for oss at spørsmålene skulle være enkle å tolke slik at informanten ikke skulle bli usikker på hva vi var ute etter. Spørsmålene varierte i om de var konkrete eller åpne. Ledende spørsmål reduserer ikke reliabilitet som mange tror (Kvale & Brinkman, 2015). Vi stilte derfor enkelte ledende spørsmål for å styrke studiens reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi var bevisst på i hvilke situasjoner vi benyttet oss av ledende spørsmål, og vi brukte det utelukkende i situasjoner der vi verifiserte informantens fortolkninger. Dette styrket studiens reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2015).

Vi har også vektlagt transkriberingen av datamaterialet. Vi transkriberte alle lydopptak på en nøyaktig og systematisk måte. Vi var bevisst på å ikke utelukke noe fra intervjuet, da dette kunne være bakenforliggende faktorer som kunne spille inn. Nøyaktigheten og systematikken fra transkriberingen ble videreført til fargekodingen av dataene. Vi lagde klare koder og diskuterte oss imellom slik at begge var bevisst på hva den enkelte kode skulle innebære. Videre saumfarte vi det transkriberte materialet på en kritisk måte for å knytte tekst opp mot riktig kode. For å sikre høy reliabilitet systematiserte vi hver enkelt informant sin lydfil og transkribering/kode i en egen mappe. Slik unngikk vi å blande sammen hva ulike informanter hadde sagt. For å styrke reliabiliteten og forsikre oss om at vi hadde felles oppfattelse av hele datainnsamlingsprosessen transkriberte og kodet vi de to første intervjuene sammen.

Vi sørget også for å lese oss opp på den digitale utviklingen, bransjene og kort om de ulike selskapene, før intervjuene fant sted. Det gjorde vi for å ha en bredere forståelse av utviklingen de siste årene, samt samspillet mellom bransjene. Som presentert tidligere i kapittel 3 ble intervjuguiden endret noe etter de to første intervjuene, ettersom vi så det som nødvendig. Dette har minnet sannsynligheten for at vi har misforstått informantenes svar på spørsmålene. Felles forståelse hos oss forskere, samt godkjennelse om sitatbruk fra informantene, har redusert mulighetene for feiltolkninger og at personlige holdninger og syn kan ha påvirket resultatet.

### 3.4.3 Etske aspekter

Vi har i studien vektlagt etiske dilemma høyt gjennom alle stegene i forskningsprosessen. Forskningsetikk er grunnleggende normer for vitenskapelige praksiser (Ringdal, 2013). Vi skiller mellom etiske hensyn forskeren må ta og hensyn overfor informantene (Oates, 2006).

Vi har tenkt over hvordan mulighetene er for å identifisere informantene eller bedriftene ut fra dataene, da det foreligger sensitiv og privat informasjon (Jacobsen, 2015). Vi har vektlagt informantenes anonymitet ved å ikke oppgi virksomhetens navn, informantens navn eller andre variabler som kan knyttes til virksomheten. De eneste variablene som er med i oppgaven er informantens bransje, stillingstittel og antall ansatte i selskapet.

Informantene i studien har av etiske årsaker kunne velge om de vil delta i undersøkelsen eller ikke. Informantene har stått fritt til å trekke seg underveis i undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Informantene kunne velge å ikke svare på spørsmål de ikke var komfortable med. Dette fant sted i intervjuet med IT-ansvarlig i H3. I begynnelsen av hvert intervju presenterte vi de forskningsetiske hensynene. Dette for at informantene kunne stille spørsmål om noe var uklart, eller ønsket å trekke seg fra studien. For å sikre at informantene fikk tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen og dens bakgrunn, sendte vi ut et informasjonsskriv per e-post i forkant av intervjuene.

I denne studien er det ikke krav om konsesjon og meldeplikt (Ringdal, 2013, s.455), fordi vi i mindre grad har håndtert eller lagret personopplysninger. Personopplysningene som finner sted i undersøkelsen er i enkelte intervju der informanten har presentert seg med navn på eget initiativ. Samtlige lydopptak og transkripsjoner ble lagret i en skybasert løsning med brukernavn og passord. Alle lydopptak og transkripsjoner er merket med koder og lagret separat. I oversikten over lydopptak og transkripsjon er det kun stillingstittel og navn på selskap som blir brukt, altså ingen personsensitiv informasjon. Med dette oppfyller vi kravene om konfidensialitet (Ringdal, 2013, s.455). Alle lydopptak og transkripsjoner vil bli slettet når vi har mottatt bedømmelse på oppgaven. Det vil gjøre det svært vanskelig å spore informantens bidrag tilbake til informantene. Det betyr at vi også oppfyller kravet om respekt for informantens privatliv og nære relasjoner (Ringdal, 2013, s.455).

I studien har vi samarbeidet med flere ulike selskaper som også er konkurrenter. Vi har derfor ikke røpet informasjon mellom selskapene. Dette har også blitt formidlet til informantene. Det kan tenkes at informantene ville holdt tilbake viktig informasjon hvis konkurrentene ville få tak i denne informasjonen. Informantene har fått tilsendt egne direkte sitater brukt i studien, slik at informanten har fått mulighet til å bekrefte sitatene. Informantene vil også få tilsendt ferdigstilt rapport. Oppgaven anvender teori og empiri på korrekt og skånsom måte med riktig referering (Oates, 2006). Vi har unngått å trekke slutninger basert på egne meninger, forventninger og

erfaringer, men heller støttet oss på teori og funn i oppgaven. Det er viktig at forskernes vurderinger er uavhengig av forskerens bakgrunn (Johannessen et al, 2016).

## 4.0 Funn

I dette kapittelet presenteres de empiriske funnene i studien, som er relevant for vår problemstilling. Ved gjennomgang av innsamlet data har vi gjort begrensninger og utvelgelser for å best mulig kunne belyse vår problemstilling. Vi har valgt å dele inn funn i seks ulike kategorier: 1) Digitalisering i bedriften, 2) Digitalisering i bransjen, 3) Drivere for digitalisering, 4) Muligheter ved digitalisering, 5) utfordringer ved digitalisering og 6) Digitale endringer.

### 4.1 Digitalisering i bedriftene

Vi har i studien intervjuet 12 bedrifter innenfor fire utvalgte bransjer i privat sektor. Bedriftene har ulike syn på digitalisering og hvordan det påvirker deres bedrift og bransje. Dette delkapittelet presenterer bedriftenes forhold til digitalisering og endring. Bedriftene deles inn i følgende rekkefølge: *eiendomsmeglings-, varehandel-, hotell- og bilbransjen.*

#### 4.1.1. Eiendomsmeglingsbransjen

##### E1

E1 er en av de eldste meglerkjedene i Norge. Bedriften er en av få virksomheter innenfor eiendomsmeglingsbransjen som ikke tilhører bankvirksomhet. Informanten er en av eierne av kjeden, samt ansvarlig for kompetanse og utvikling i virksomheten. På spørsmålet om hva informanten legger i begrepet digitalisering, svarer informanten:

*«Det er å komme over på mer digitale flater. Kommunikasjon foregår i dag på mer digitale flater enn tidligere. Forretningsmessig så er det at markedsføring endrer seg mye.»*

Selskapet har velfungerende interne systemer tilpasset meglerens hverdag. De har tidligere prøvd å være pilot på prosjekt for bedre kontroll over systemstrukturen av informasjon og kommunikasjon, men det ble for krevende. De ønsker å være nytenkende i den teknologiske utviklingen og har én ansatt som jobber utelukkende med produkt og utvikling knyttet til digitalisering. I følge informanten har de god «in house»-kompetanse og er langt fremme ved digitalisering.

## E2

E2 drev tidligere med «premium megling», mens de nå ønsker å være en «megler for folket». Selskapet tilhørte tidligere en annen kjede, men har blitt selvstendig og endret konsept. De ønsker heller å fokusere på mennesker og relasjoner til mennesker, enn antall salg. Bedriften har ikke tilhørighet til banksektor. Informanten har stilling som kjededirektør. Kjededirektøren oppfatter digitalisering som:

*«Alle automatiske transaksjoner og andre ting som gjøres for å forenkle ting. Det handler om effektivisering av tid. Jo mer vi kan digitalisere, altså automatisere hverdagen til våre eiendomsmeglere, jo mer tid vil de kunne ha til menneskene og kundenes behov. Det handler ikke om å kutte antall meglere, tvert imot.»*

Selskapet ønsker å være ledende på digitalisering innenfor eiendomsmegling. I følge informanten vil digitalisering og en sterk digital plattform underbygge deres nye visjon. Selskapet er i utviklingsfasen av en applikasjon. Målet med appen er at meglerne skal ha oversikt over hva kunden ønsker å kjøpe før kunden vet det selv. Bedriften har nylig byttet systemer, men er fortsatt i implementeringsfasen. På sikt er målet at deres systemer skal kunne skrive rapporter og prospekt basert på hva andre tidligere har skrevet. Selskapet har samarbeid med IT-selskaper for å få inspirasjon og nye idéer til videre utvikling. Selskapet mener selv de ligger langt fremme på digitalisering.

## E3

E3 er et av de største foretakene i Norge med tilhørighet til bankvirksomhet. Foretaket styres av konseptet til bankvirksomheten. E3 har omkring 1000 ansatte på landsbasis, og deres endringer vil gjelde for alle deres foretak i Norge. Informanten i E3 er leder for konsept- og innovasjonsutvikling for eiendomsmegling i kjeden. Leder i E3 oppfatter digitalisering som:

*«Effektivisere prosesser for megler, mellommann og sluttkunde.»*

Selskapet er i førerretet for digital utvikling og innovasjon i bransjen. Informanten understreker at de har ressurser og kompetanse til å utvikle seg selv og bransjen. De har gjennomgått en omfattende digital transformasjon i 2018, hvor de har innført et nytt konsept for handel av eiendom. Systemet skal forenkle salgs- og kjøpsprosessen. Selskapet har velfungerende interne og eksterne systemer som forenkler arbeidshverdagen og optimaliserer kundeprosessen.



Informanten vektlegger at de ønsker å bli bedre gjennom å utvikle seg internt, men henter inspirasjon fra andre aktører som er innovative og nytenkende.

#### 4.1.2 Varehandelsbransjen

##### V1

V1 er en av Norges største aktører innenfor dagligvarehandel. Selskapet har omkring 28 000 ansatte og 1250 butikker i Norge. Selskapet er representert gjennom ulike datterselskap innenfor ulike segmenter. Informanten har stilling som Head of Strategy and Projects. Informantens oppfatning av digitalisering er:

*«Det er sannsynligvis å se hvordan vi kan utvikle digitale tjenester og produkter som gjør at kundene får en enklere hverdag.»*

Selskapet har utviklet helautomatiserte lager med robotiserte løsninger som skal gjøre varehåndteringen effektiv. Ifølge informanten er de enn så lenge den eneste aktøren som benytter seg av den type teknologi. Bedriften har selvbetjening i butikk og har planer om å åpne ubetjente butikker. De har kompetanse og ressurser til å utvikle bedriften med teknologiske fremskritt for å kunne skape konkurransefortrinn.

##### V2

V2 er en kjede innenfor varehandel som selger produkt til hus- og hytteeiere, hjemmefiksere, landbrukere og håndverkere. Bedriften har varehus fordelt i Sverige, Norge og Polen med tilnærmet 3000 ansatte. Informanten er HR-sjef for selskapet og tilhører ledergruppen. HR-sjefen oppfatter digitalisering som:

*«Digitalisering dreier seg om å få mest mulig over på digitale plattformer og kunne jobbe derfra. Minst mulig papir og mest mulig inn på digitale plattformer. Ha databaser og gode systemer, er hva det betyr for vår del.»*

Bedriften har egenutviklede interne systemer og egne systemer for markedsføring av bedriften. De har utarbeidet en webløsning mellom varehus og nettside hvor kundene enkelt kan få oversikt over tilgjengeligheten på en vare de ønsker å kjøpe. Varehusene er utstyrt med roboter som kan hente varene ned fra hyller.

### V3

V3 er en agenturvirksomhet og varehandelaktør innen motebransjen. De har drevet med agentur i 15 år, eier flere kjente merkebutikker og har egne merker. De satser hovedsakelig på high-end contemporary brands, både amerikanske og nordiske. Informanten er CEO i selskapet og styremedlem i alle virksomhetene som tilhører selskapet. På spørsmålet om hva CEO legger i begrepet digitalisering, svarer CEO:

*«Det er den type arbeidsflyt som tidligere var fysiske dokumenter som blir sendt frem og tilbake, som nå er erstattet av digital kommunikasjon. Det påvirker hele verdikjeden fra produksjon og frem til retail. Vi har tatt i bruk digitale verktøy tvers gjennom hele bedriften egentlig.»*

Selskapet har digitalisert designprosessen, produktutviklingen og salgsprosessen. I butikkene har de egne CRM-system og digitale «lookbooks» for agenturet. Ifølge informanten treffer digitalisering hele virksomheten, og deres prosesser effektiviseres og automatiseres som et resultat av det.

#### 4.1.3 Hotellbransjen

### H1

H1 er et high-end hotell med tilhørighet til kjedevirksomhet i Oslo. De har en internasjonal profil, med en fordeling på 70% internasjonale gjester og 30 % nasjonale gjester. Informanten jobber som kommersiell direktør og er ansvarlig for all markedsføring, eventer, salg og e-handel for bedriften. På spørsmålet om hva informanten legger i digitalisering, svarer informanten:

*«Digitalisering er at alle analogprodukter skal være en digital prosess. Slik at jobber vi gjør på en spesifikk måte, kan gjøres digitalt. Vi får muligheten til å sammenligne bedre, automatisere og effektivisere.»*

Bedriften bruker teknologi for å optimalisere de ansattes jobbhverdag og kundenes gjesteopplevelse. De oppdaterer sine interne systemer hyppig for å unngå manuelt arbeid. Bedriften ønsker å være i førersetet for utvikling av interne systemer, men mer tilbaketrukket på eksterne prosjekter. Informanten er av den oppfatning at det skjer endringer knyttet til digitalisering hele tiden, og at det er viktig å være åpen for forandringer.

## H2

H2 er et familieeid hotell med sentral beliggenhet i Oslo. Hotellet er en del av et komplekst bygg bestående av flere virksomheter. Informanten har stilling som Sales Manager, hvor informantens arbeidsområder er salg ut mot kunder og ansvar for web og digitalisering i bedriften. Sales Manager omtaler digitalisering som:

*«Vi har de som fortsatt printer en halv regnskog hver gang de skal gjøre noe. Jeg liker å ha ting på PC, fordi vi skal ikke ha så mye på papir. Det at vi går mer over til å ha ting på PC. I det store og det hele er det vel sånn jeg ser på det.»*

Bedriften har velfungerende reservasjonssystemer. De har ifølge informanten gode medier i form av digital informasjon på hotellrommene for å optimalisere gjesteopplevelsen. Bedriften er ikke i førersetet når det kommer til å prøve ut ny teknologi, og informanten forteller om motvilje fra ledelsen til å bruke ressurser på digitalisering. De fremstår som et luksuriøst hotell og kunne tenke seg å være enda mer oppdatert på teknologi enn det de er i dag.

## H3

H3 er et anerkjent og eksklusivt hotell med lang historie i Oslo. Informanten har jobbet på hotellet i over 10 år i ulike stillinger. Vedkommende jobber nå som sikkerhetssjef for hele hotellet, og har tittelen sikkerhet- og IT-ansvarlig. På spørsmålet om hva informanten legger i begrepet digitalisering, svarer informanten:

*«Det er nødvendig, men også unødvendig» og videre: «Fra et økonomisk synspunkt er det bra. Maskiner er veldig mye raskere enn mennesker, men de er ikke bedre enn mennesker. Jeg har et veldig ambivalent forhold til det her i denne bransjen.»*

Bedriften er oppdatert på sosiale medier, medier på hotellrommene og har et velfungerende reservasjonssystem for kunder. De har tidligere prøvd å lansere egen applikasjon for telefon. Ifølge informanten opptrer ikke ledelsen samarbeidsvillig til digital utvikling på hotellet.

#### 4.1.4 Bilbransjen

##### **B1**

B1 er et familieeid norsk konsern. Virksomheten består av et landsdekkende forhandlernet som distribuerer konsernets bilmerker. Salget skjer via bedriftens datterselskaper og frittstående forhandlere. Informanten har stilling som Digital Manager og er ansvarlig for nettsiden og merkevaren B1. Digital Manager sin oppfattelse av begrepet digitalisering er:

*«Det beskriver en motsetning til noe som ikke er digitalt, noe som ikke er online. Det er det som gjennomsyrrer alle foretak som jobber i dag.»*

Bedriften har ulike systemer internt og eksternt, men ifølge informanten mangler de en «rød tråd» for å samkjøre systemene og skape felles forståelse for digitalisering. Selskapet fokuserer på utvikling av teknologi knyttet til bilen og verkstedet, men har en vei å gå når det kommer til prosesser tilknyttet kunder. De ønsker å være nytenkende ved utvikling, men ikke være pilot på prosjekter.

##### **B2**

B2 er et familieeid konsern som opererer i de nordiske landene og Baltikum. De driver importørvirksomhet og forhandlernet i Norge og Baltikum, men har kun forhandlernet i Sverige. Bedriften har i underkant av 20 000 ansatte. Informanten er CEO i selskapet og oppfatter digitalisering som:

*«Digitale løsninger slik at sluttkunden kan gå direkte inn å gjøre det meste gjennom den digitale kanalen» og videre: «Effektivisere og forenkle forretningsprosessen, hvordan vi jobber i konsernet med å digitalisere og automatisere løsninger som gjør at vår interne jobb blir mer digitalisert slik at vi kan jobbe mer effektivt.»*

Bedriften har investert i kjernesystemer som er tilpasset prosessene i forretningen. De har iverksatt en transformasjon sentralt i organisasjonen som bygger på en modulbasert tilnærming. De fokuserer på integrasjoner og dataflyt mellom systemer. I tillegg satser de på big data og rapportering for en bedre oversikt over forretningen. De fokuserer på å være delaktig i utvikling av systemer for å utvikle god domenekompetanse blant deres ansatte.

### **B3**

B3 er et familieeid konsern med omkring 300 ansatte. De fokuserer på å være forhandler i sammenhengende distrikt. Informanten er CEO i bedriften. Når det kommer til oppfattelsen av begrepet digitalisering, svarer informanten:

*«Digitalisering for oss er verktøyet for å levere på strategien. Hvordan vi jobber med mennesker og får ting til å skje, så blir den digitale løsningen en verktøykasse for å nå målene og bli bedre.»*

Bedriften har systempark, internt og eksternt. De bruker digitalisering aktivt som verktøy i bedriften. De bruker teknologi i dialog med kunden, fra første kundehenvendelse til kunden har fått bilen levert. Bedriften ønsker å prøve ut nye løsninger, men informanten vektlegger at de ikke ønsker å være først ute med ting. Dette grunnet mangel på ressurser.

## **4.2 Digitalisering i bransjene**

Under intervjuene fortalte lederne om sine tanker rundt digitalisering i bransjen, hvem som ligger lengst fremme på digitalisering og om bransjene kan lære av hverandre, og eventuelt hvordan. I dette delkapittelet presenteres bransjene sine tanker rundt digitalisering og endringer.

### **4.2.1 Eiendomsmeglingsbransjen**

#### ***Bransjen generelt***

Oppfattelsen om hvorfor bransjen digitaliseres er ulik, men kostnader og effektivitet er fellesnevner for alle selskapene. Bransjen ser behov for å endre seg for å optimalisere prosesser. Foretakene har enighet om at nye aktører driver bransjen fremover, men har delt oppfattelse om de selv ønsker å være i førersetet. På spørsmålet om hvorfor bransjen digitaliseres, svarer informant i E1: *«Fordi det kan føre til effektivisering og kvalitetsheving. Det er veldig bra mye av det som skjer»*. Informanten i E2 sier at bransjen digitaliseres fordi aktører må holde seg relevante. Informanten vektlegger at det blir enklere å selge selv, og at foretakene må tydeliggjøre hvorfor kunden skal bruke en megler:

*«Økonomien spiller inn. Hvor må vi eller kan vi kutte kostnader for å spare penger. Folk ser at de kan gjøre ting selv, mer automatisering. Hvorfor skal de finne en*

*eiendomsmegler hvis de kan gjøre det selv? Jo, grunnet megleren har mer tid til å oppfylle kundens behov.»*

Støttes av informanten i E3:

*«Hvis du skal betale mye penger i forbindelse med boligsalg, forventer kunden å se hva den betaler for. Det er en prosess som er helt borte. På ett eller annet tidspunkt kommer kunden til å forvente å få full oversikt over hva det innebærer, hva er det prosessen faktisk er. Kunden må skjønne: Hva betyr det å bruke en megler.»*

Om digitalisering kan overta eller endre arbeidsområder, skiller seg ut som en problemstilling i bransjen. Informanten i E1 er av oppfattelse at bransjen er forberedt på hvilke endringer som kan komme:

*«Jeg har vært i dialog med mange av de som prøver å se på muligheter for at vi kan gjøre sånn og sånn, og så er eiendomsmegling borte. Underveis i prosessen finner man ut at kundene synes det er verdt pengene og de vil gjerne ha megleren. (...) De vil ha tryggheten. Trygghetsfølelsen må digitaliseres, men det tar tid.»*

### **Tilnærming til og fra andre bransjer**

Eiendomsmeglingsforetakene fremhever kjøp av bolig som en stor og viktig avgjørelse. Informant i E1 trekker frem sammenligning med bilbransjen: *«Det skjer veldig sjeldent og det er veldig mye penger involvert»*. Informanten i E2 bekrefter tilknytning til bilbransjen ved at de allerede samarbeider med en aktør i bilbransjen. Informanten i E3 støtter opp sammenligningen med bilbransjen, men presiserer forskjellene ved at du for eksempel kan prøvekjøre en bil. Ved varehandel og hotell er ikke sammenligningen like direkte som i bilbransjen, men E2 er bevisst på at det alltid er noe å lære hos andre bransjer. Kjededirektør i E2 sier: *«Ikke så mye mot oss i den forstand, men vi kan se på de og lære»*.

## **4.2.2 Varehandelsbransjen**

### **Bransjen generelt**

Head of Strategy and Projects i V1 sier: *«Jeg føler vel at vår bransje står overfor en spennende digitaliseringsreise fremover»*. I varehandelsbransjen er det ulike tilnærminger til digitalisering.

Når det kommer til hvorfor bransjen blir digitalisert kan vi se nettopp dette. Head of Strategy and Projects i V1 mener bransjen blir digitalisert med bakgrunn i kunden:

*«Digitalisering er veldig viktig i forhold til hvordan man effektiviserer verdikjeden og har en effektiv drift. Også er det hvordan vi løser samspillet med kunden i forkant, under og etter handleturen. Hvordan vi kjenner kunden best mulig for å kunne løse kundens daglige utfordringer.»*

HR-sjef i V2 sier:

*«Det er for å redusere kostnader, selge mer varer, ha mer kontroll på varemengder, ha bedre kontroll på kostnadene. Alt blir timet og tilrettelagt, og ingen varer blir liggende for lenge ett sted. Det er det som gjør at varene kan komme billigere ut til forbrukerne, raskest mulig.»*

CEO i V3 viser at digitalisering er del av et større bilde:

*«Det er nesten ingen bransjer som ikke digitaliseres i en eller annen opplevelse. Det vil uansett treffe, selv om ikke kjerneproduktet er digitalisert. I bransjen ligger det store forretningsmuligheter knyttet til digitalisering.»*

### **Tilnærming til og fra andre bransjer**

Informantene i varehandelbransjen er samstemte i at varehandel blir påvirket og påvirker andre bransjer, men på ulike måter. HR-sjef i V2 sammenligner seg opp mot de tre andre bransjene:

*«Eiendomsmeglere gjør nesten ingenting selv lenger, de putter alt inn i datamaskinen sin og får ut en pris. Jeg tror hoteller ligger fremfor oss fordi de har selvbetjening av bestilling av for eksempel rom på nett. Bilbransjen gir mer egentilpasset bestillinger enn tidligere via nettet. På sånne ting ligger disse bransjene lenger fremme. Selve tilgjengeligheten på varene tror jeg er minst like stor i vår bransje.»*

HR-sjef i V2 presiserer viktigheten av å lære av andre bransjer: «Det dreier seg mye om å skue til andre og se om det er noe vi kan bruke, som er bra for vår del. Det er galskap å ikke vurdere

om det er bra for vår del». CEO i V3 kommer også med en lignende sammenligning med de tre andre bransjene:

*«Nå er eiendomsmegling digitalisert i veldig stor grad i annonsering og det vi kaller markedskommunikasjon. Jeg tror vi i større grad er mer digitalisert enn disse tre bransjene. Bil er i startfasen, godt drevet av Tesla. Hotell har vært digital i salgsfasen veldig lenge. Vi i varehandel er i større grad digitalisert i arbeidsprosessene. Det er likt mellom oss og hotell.»*

Head of Strategy and Projects i V1 sammenligner seg ikke direkte med de tre nevnte bransjene i studien. Informant i V1 forteller at andre bransjer kan lære av kundeopplevelsen som skapes i deres bransje og hvordan virksomheten tilknytter seg lojale kunder: *«Hvordan man kommuniserer med kunder og skaper lojalitet, eller en merkevare som gjør at kunden forbinder seg med noe som er viktig for oss eller våre verdier»*. Informant i V1 mener følelser vil bli viktigere i fremtiden og vil ramme varehandel på en annen måte enn tidligere. HR-sjef i V2 og CEO i V3 samtykker:

*«De viser frem mennesker i sine annonser når det kommer til reklame både på hotell og bil. Det står gjerne mennesker fremme og de spiller mye på følelser: Vi må bli flinkere på å vise frem bransjen.»* (HR-sjef, V2)

*«Jeg ser at mange spiller på følelser i sine annonseringer, og det er noe jeg tror kommer til å påvirke andre over tid, også oss.»* (CEO, V3)

### 4.2.3 Hotellbransjen

#### **Bransjen generelt**

Mennesker spiller en viktig rolle i hotellbransjen. Menneskene i kombinasjon med teknologi gjør at hotellene kan tilpasse seg de ulike kundene som besøker hotellene. Med tanke på at hotellene befinner seg i et high-end segment skiller kundedialog seg ut spesielt viktig. Kommersiell direktør i H1 sier:

*«Kundebehandling er en av de jobbene som holder på å bli automatisert, mennesker kan forstå hvorfor ting har skjedd, og selv om vi har alt juridisk på vår side, så kan man se skjønn og løse det på en mer human måte enn det teknologi kan. Det kan hende vi får en*



*sur kunde fordi IT ikke fanger opp det samme som menneskene. (...) I hotellbransjen er vi avhengig av den menneskelige delen. Vi skal ikke produsere et produkt, hvor man fjerner ledd i prosessen. Vi leverer en opplevelse.»*

Sales Manager i H2 trekker frem forskjell i kundegrupper:

*«Vi har mange forskjellige gjester, på ukedagene har vi mange businesskunder, mens i helgene er det mer blandet i forhold til turister og andre type mennesker. Vi må se på den type teknologi som kan hjelpe alle type kunder. Vi må uansett ha personer som kan hjelpe til og ikke erstattes.»*

IT-ansvarlig i H3 mener tilnærming til digitalisering er avhengig av om hotellet vil drive økonomisk, eller om de vil tilby det «lille ekstra». Informant i H3 sier:

*«I bransjen er digitalisering akseptabelt skal du bare drive butikk. Fra et økonomisk synspunkt er det bra. Maskiner er veldig mye raskere enn mennesker, men de er ikke bedre enn mennesker.»*

Hotellene har en allmenn oppfatning om at mennesker spiller en viktig rolle i den teknologiske utviklingen. Når det gjelder bruk av teknologi og hvem som er førende på teknologi i bransjen, er de tre informantene samstemte. De mener at de store kjedene har størst ressurser, både økonomisk og kompetansemessig. Sales Manager i H2 sier:

*«Jeg tror de store kjedene er mer frempå, selv om de ikke alltid implementerer alt med engang. De har både ressurser og penger. Jeg tror særlig de store kjedene i Asia er veldig frempå.»*

IT-ansvarlig i H3 uttaler seg: «Da skal jeg si at noen av kjedene har klart best teknologi. Nå hører vi til en kjede og jeg mener kjedene ligger lengst fremme». Kommersiell direktør i H1 mener det franske selskapet Accore er lengst fremme:

*«Accore, er et fransk selskap, som bruker veldig mye ressurser på R&D. De putter store ressurser inn i deres konsepter. De jobber med at alt skal bli mer lettvint, de knytter backend systemer sammen med hverandre.»*

### ***Tilnærming til og fra andre bransjer***

Hotellbransjen føler at alle bransjer generelt kan påvirke hverandre. Oppfattelsen fra informantene er gjerne at de kan lære av andre bransjer som ligger foran:

*«Det er veldig få bransjer som er isolert. Hotellbransjen er unik i forhold til noen ting, men den spiller på det samme prinsippet dersom man tar et tog eller fly. Generelt så vil jeg vel si at alt påvirker alt.»* (Kommersiell direktør, H1)

Sales Manager i H2 presiserer også det menneskelige aspektet som ble presentert tidligere: *«Alle kan lære av vår service. Men i forhold til det digitale, tror jeg det heller er motsatt»*. IT-ansvarlig i H3 deler sine tanker rundt tilnærming til og fra andre bransjer:

*«Mange andre bransjer ligger lengre frem enn oss. I bilbransjen bruker man faktisk roboter, men kanskje det kommer en housekeeping robot. Vi er ikke den mest teknisk avanserte bransjen, det er vi ikke.»*

#### **4.2.4 Bilbransjen**

##### ***Bransjen generelt***

Bedriftene i bilbransjen sier at bransjen er i konstant endring og at kunden kjøper bil på en annen måte enn tidligere. Digital Manager i B1 sier:

*«Både i forhold til effektivisering, men også i forhold til kunderelasjonen. Jeg tror bransjen vil utvikle seg mye i årene fremover. For hvis ikke bilbransjen gjør det, vil nye aktører gjøre det.»*

CEO i B2 fremhever viktigheten av å holde seg relevant: *«Sannsynligvis kommer det nye aktører inn i bransjen som kan endre bransjen totalt»*. Dette støttes av Digital Manager i B1:

*«Bransjen blir disrupted nå og det synes jeg er veldig interessant å se. Altså hotels.com for bilbransjen har jo nesten kommet. Når man kan ta en app og så har man tilgang til 250 biler.»*

Aktørene omtaler konsumenten og endring:

*«På et eller annet tidspunkt vil forbrukeren bli flyttet. Det kommer til å bli et generasjonsskifte. Kommer kunden til å kjøpe, eller bare leie? Det skal være enkelt å være kunde.» (CEO, B3)*

*«Delingsøkonomi vil sannsynligvis endre kundeatferden i stor grad. Det er spennende å se på kundeatferden. Fordi vi nordmenn vanligvis er slik at vi vil eie ting, vi vil eie hyttene våre, vi leier mindre enn i andre land. Jeg tror også det vil endre seg. De som er på deres alder har nok en annen innfallsvinkel enn sånne som meg som er litt eldre.» (CEO, B2)*

De tre virksomhetene i bilbransjen er samstemte når det kommer til nye aktører i markedet. Informantene fremhever alle Tesla som den aktøren som ligger lengst fremme når det gjelder digitalisering i bransjen.

*«Tesla har en helt annen dominerende logikk. De lar seg ikke styre av hvordan ting har vært gjort før. Og det har utfordret alle de eksisterende aktørene. Andre har måtte gjøre endringer.» (CEO, B3)*

*«De første jeg tenker på er Tesla, nå tenker jeg ikke på selve bilen, men på hvordan de orienterer seg mot kunden. Der kan du kjøpe bilen online. Tesla er en av de som har kommet inn med en forretningsmodell der de selger online.» (Digital Manager B1)*

### **Tilnærming til og fra andre bransjer**

Bilbransjen mener alle bransjer rammes av digitalisering i ulik grad. Innad i bransjen er det uenighet om i hvilken grad bransjen er digitalisert sammenlignet med andre bransjer. CEO i B3 mener bilbransjen er rammet av digitalisering i mindre grad enn de tre andre bransjene i studien, mens CEO i B2 mener bilbransjen treffes likt som de fleste andre bransjer. De tre virksomhetene trekker frem eiendomsmegling som en bransje med mange likhetstrekk til bilbransjen. Digital Manager i B1 sier:

*«Jeg føler eiendomsmeglerbransjen har kommet et langt steg. Jeg synes vi er bak dem, spesielt på det digitale. Eiendomsmeglingsbransjen har vært veldig flink til å flytte fremvisningen inn på nett.»*

CEO i B2 sammenligner seg med eiendomsmeglingsbransjen:

*«Mest mulig av verdikjeden kan gjennomføres digitalt parallelt med muligheten til å reise til en forhandler å se på bilen og prøvekjøre den. I eiendomsmeglingsbransjen er det sånn at kunden vil se objektet, samme som at kunden vil se en bil. Alt papirarbeid før og etter, skaffe seg informasjon, det å ta en beslutning er veldig lik eiendomsmegling.»*

CEO i B2 trekker frem likhetstrekk med eiendomsmeglingsbransjen: *«Bilkjøp er veldig emosjonelt for kundene, det er et stort kjøp. Det er spesielt med bil og eiendomsmeglingsbransjen»*. Digital Manager i B1 viser også til andre bransjer:

*«Bilbransjen må adoptere de samme løsningene som andre bransjer. Den måten eiendomsmeglingsbransjen viser frem produktet kunne man tatt inn i bilbransjen. Du trenger jo ikke dra ut til forhandler for å se en bil.»*

### 4.3 Drivere for digital endring

Driverne for digitalisering er de faktorene som trigger frem en digital endring i bedriftene. Informantene ble spurt om hvilke faktorer som trigget frem endring i deres bedrift. De ulike faktorene som var avgjørende for at bedriftene endret seg er listet opp i tabell 8 nedenfor. I tabellen kan vi se variasjoner mellom bransjer, men også en rekke likheter. I den påfølgende delen av oppgaven vil driverne bli presentert bransjespesifikt som tidligere i oppgaven. De viktigste bransjespesifikke driverne som vil bli diskutert er: kostnad, kunde, prosess og forretningsutvikling.

Drivere					
Bransje	Kode	Kostnad	Kunde	Prosess	Forretningsutvikling
<b>Eiendomsmegling</b>					
	E1		X	X	X
	E2	X	X		X
	E3		X		X
<b>Varehandel</b>					
	V1	X	X	X	
	V2	X		X	
	V3			X	X
<b>Hotell</b>					
	H1		X	X	
	H2		X		X
	H3			X	X
<b>Bil</b>					
	B1		X		X
	B2	X	X	X	X
	B3	X	X	X	
<b>Sum</b>		5	9	8	8

Tabell 8: Oversikt over drivere for digital endring

#### 4.3.1 Eiendomsmeglingsbransjen

##### *Felles drivere: kunde og forretningsutvikling*

Menneskene trekkes frem som en helt elementær faktor i eiendomsmeglingsbransjen. Informanten i E1 forteller at driverne for digitalisering er: «Det er folkene, både kundene og de ansatte. Hvis de ser noen andre har dette- hvorfor har ikke vi det?». Kunden er den viktigste driveren ifølge informanten i E1. Bedriften samarbeider tett opp mot kunden og tilpasser seg ønsker som kunden skulle komme med. Kunden sine tilbakemeldinger blir hele tiden vurdert på en konstruktiv måte:

*«Vi har en del kunder som er fotografer og grafiske designere, de kommer til oss fordi vi er litt utenfor samlebånd, vi er litt annerledes. Kunden er en veldig viktig driver. Jeg jobber mye med kunder bare for å se hva kunden ønsker.»*

Kjededirektør i E2 forteller også at menneskene er helt sentrale i bransjen. Informanten i E2 forteller at digitalisering og menneskene jobber i et samspill som driver hverandre frem:

*«Digitalisering er en driver mot menneskene, som også er driver. De to tingene går veldig sammen, og kan ikke utelukkes. Menneskene er i sentrum av vår kjernevirksomhet, og hvis ikke våre medansvarlige altså menneskene gjør jobben sin, så fungerer det ikke.»*

Leder for konsept- og innovasjonsutvikling i E3 sier at det er kunder og ansatte som driver frem digitalisering i kjeden. Informant i E3 sier: «*Vi jobber ekstremt mye med kundeinnsikt. Vi ser hva kunden ønsker. Det er de som driver endringen frem*». Foretaket legger vekt på at det er kunden som gjør at deres ansatte kan være kreative og utarbeide nye konsepter og løsninger.

En annen felles oppfatning i bransjen er forretningsutvikling. Det er en driver mot å utvikle nye ideer, hente impulser og lære av andre, noe Kjededirektør i E2 bekrefter:

*«Vi går på andre eventer som ikke er eiendomsmegler-relatert, for å få nye impulser. Altså, vi søker andre bransjer både bevisst og ubevisst. Vi spør oss selv: 'Kan vi bruke det hos oss?'. Vi kaster mye ball hele tiden, for å se om det kan brukes.»*

Informanten i E1 forteller at flere har spådd at eiendomsmegling vil dø ut. Oppfatningen til informanten i E1 er at: «*Underveis i prosessen finner man ut at kundene synes det er verdt pengene og de vil gjerne ha en eiendomsmegler med i prosessen*». Informanten forteller at kunden er ute etter å ha en trygghet knyttet til et stort emosjonelt kjøp/salg. E3 sier at bransjen er i en modningsprosess: «*Vi vet ikke hvor fort det kommer til å gå fremover, og ikke minst hvor modent markedet er til å ta imot nye løsninger*».

### 4.3.2 Varehandelsbransjen

#### **Felles drivere: prosess og kostnader**

I varehandelsbransjen trekkes prosess frem som en av de viktigste driverne for å digitalisere seg. HR-sjef i V2 mener gevinstene av effektivisering og automatisering er viktige for virksomheten:

*«Mer effektive prosesser og automatisering av det som kan automatiseres, og slippe å gjøre samme ting flere ganger i forskjellige løsninger. Ting kan gå raskere, ting kan få høyere kvalitet, det kommer sikrere kvalitet, det kan føre til høyere kvalitet og det kan føre til lavere kostnader.»*

Virksomhetene trekker også frem kostnadseffektivisering, slik at de kan jobbe effektivt og rasjonelt. Informantene i V1 og V2 er samstemte med tanke på kostnader som driver for å endre seg. Reduksjon av kostnader henger direkte sammen med effektivisering. I følge HR-sjef i V2 handler det om å: «*Skape effektive prosesser for å holde kostnadsnivået nede*». Head of Strategy

and Projects i V1 knytter reduksjon av kostnader til muligheter for å bruke penger på andre områder. Informanten i V1 sier at pengene kan brukes på kunden. Økonomi er også sentralt for V3: «*Forretningsmulighetene og de inntektsmulighetene som ligger i det å drive digitalt*».

### 4.3.3 Hotellbransjen

#### ***Felles drivere: kunde og forretningsutvikling***

Hotellene i high-end segmentet trekker frem at kunden skal være i fokus i den digitale utviklingen. Virksomhetene skal tilpasse seg den enkelte kunde ved å tilby kombinasjoner av digitale løsninger og menneskelig service. Både ansatte og kunde vil være drivere, men kunden er i fokus:

*«Det er en kombinasjon av kundene og ansatte. Vi får tilbakemeldinger fra gjestene som følges opp, men jeg skulle gjerne hatt et punkt på tilbakemeldinger hvor kundene kunne svart på hvilken teknologi de skulle foretrekke på hotellet.»* (Sales Manager H2)

Kommersiell direktør i H1 trekker frem forretningsutvikling og sier kunden skal vite at de er på et high-end hotell: «*Det handler om å skape interesse, innhold i opplevelsene. Vi ønsker å være nytenkende og ikke gjøre det samme som alle andre*». Hotellene trekker frem at de kan differensiere seg og skille seg ut ved å velge innovative løsninger. Informanten i H1 forklarer viktigheten av å tilby et produkt som skaper interesse: «*Det å hele tiden komme med noe nytt, gjøre ting på en spennende og annerledes måte skaper interesse*».

### 4.4.4 Bilbransjen

#### ***Felles drivere: kunde og prosess***

Bilbransjen er bevisst på at kunden styrer markedet. De vektlegger at kunden sine behov er i stadige og raske endringer. CEO i B3 viser til menneskets posisjon i markedet: «*Jeg tenker det er menneskene som sitter i førersete i den digitale utviklingen*». Med tanke på de nye aktørene i markedet og tilnæringsmåter ved kjøp av bil mener Digital Manager i B1 at det er viktig å: «*Plukke opp alle de trendene som oppstår i markedet*». Med kundens nye behov er det nødvendig å effektivisere hele virksomheten. CEO i B2 trekker frem hvordan kunden trigger prosess:

*«Kunden og behovene i forretningen for å effektivisere og forenkle prosesser. En ting er salgsprosessen, en annen ting er serviceprosessen, ettermarked, verkstedtjenester. Det*

*er helt sikkert mye å gjøre der for å standardisere, effektivisere og skape mer produktivitet.»*

## 4.4 Muligheter med digitalisering

Under intervjuene ble det trukket frem flere muligheter som informantene mener er viktige ved digitalisering. Vi har valgt å presentere muligheter knyttet til hver enkelt bransje, herunder en kategorisering av ulike muligheter. Vi deler inn i fire forskjellige kategorier: kostnads-, kunde-, prosess- og forretningsmuligheter. Dette er blitt gjort på bakgrunn av svarene som informantene i de ulike bedriftene har gitt.

### 4.4.1 Muligheter i eiendomsmeglingsbransjen

#### **Kostnad**

Ved muligheter knyttet til kostnader i eiendomsmeglingsbransjen, trekker bedriftene frem at heldigitalisering av backoffice vil skape mindre kostnader for selskapene og mulighet for å håndtere informasjon annerledes. De trekker frem at reduksjon av kostnader vil effektivisere arbeidsprosessen, som fører til at kostnader per oppdrag til reduseres. Kjededirektør i E2 trekker frem at kostnadsreduksjoner vil også bidra til å *«Gjenskape muligheten for å komme ut i markedet på en annen måte.»*

#### **Kunde**

Bedriftene trekker frem at digitalisering vil gi eiendomsmeglerne mulighet til å bruke mer tid på menneskene og kundene. Informantene sier at innføring av digitale verktøy, i form av sosiale medier, nett-tjenester og applikasjoner vil gi foretakene mulighet til å behandle informasjon om og fra kunder annerledes. Informant fra E2 sier at teknologi gjør at de kan forstå kunden bedre og: *«Vi har nesten kjørt selger og kjøper sammen, før de i det hele tatt har begynt prosessen»*. E3 har utarbeidet et eget system med utgangspunkt i å optimalisere kundeopplevelsen. Informanten i E3 beskriver det nye systemer som:

*«Kombinasjon av å ha en eiendomsmegler og selge boligen selv. Det er et digitalt salg, med en fast lav pris. Megleren er med på kvalitetssikring, og har ansvar for lovpålagt informasjon og gjennomføring av budrunde på en kvalifisert måte, resten er digitalisert. Megleren er en digital rådgiver på chat, skriver prospektet og kjører budrunden. Resten kan kunden gjøre selv.»*



### **Prosess**

Bedriftene har felles oppfattelse av at digitalisering av prosesser kan bidra til å frigjøre tid, som kan brukes på kunder og ansatte. Tanken om systemer hvor eiendomsprosjekt utarbeides automatisk med bakgrunn i lagret informasjon, er sentralt for alle bedriftene. Informant i E1 sier: «Vi ønsker mer effektive systemer så vi kan se hvordan vi ligger an i forhold til budsjett, kundetilfredshet og alt sånt». Bedriftene trekker frem teknologi knyttet til kundefølgning og prosesser. Virtuell visning er et eksempel på hvilke muligheter som informantene mener er tilgjengelig. Investering i digitale verktøy som kan forbedre kundeopplevelsen og måten meglerne jobber på er sentralt.

### **Forretningsutvikling**

Det er enighet blant bedriftene om at markedet og konkurransen i bransjen er tøff. Informantene trekker frem at teknologi gjør at bedriftene må utvikle seg og være innovative. Informant fra E1 sier: «Vi er nødt til å tenke utvikling, for at vi skal overleve». Informanten i E1 drar frem at innføring av ny teknologi og riktig utnyttelse kan gjøre samarbeid mellom ansatte enklere. Til tross for felles oppfatning av at forretningsutvikling er viktig, er de ulike bedriftene på ulike stadier i prosessen. E1 ønsker ikke å være først, mens informantene i E2 og E3 er tydelig på at de ønsker å være pilot på prosjekter. Informant i E3 sier: «Hele bransjen har skjønnet at ting begynner å skje. Spesielt når aktører som oss går foran».

## **4.4.2 Muligheter i varehandelsbransjen**

### **Kostnad**

Bedriftene syns at riktig bruk av digitalisering kan redusere kostnader knyttet til bemanning. V2 har som mål å holde bemanningen til et minimum og sier at «Teknologien kan benyttes til å redusere personalkostnadene våre». Samtidig sier informant: «Har ikke sett eller hørt noe skepsis for nedbemanning». Informant i V1 trekker frem at det er kostnadsbesparende for virksomheten at alt som gjøres på papir flyttes over på digitale løsninger, og informant uttaler seg om hvilke muligheter som byr seg ved å flytte analoge prosesser over på digitale plattformer: «Kundene får raskere kuponger, men det er mer enn det, det handler om muligheter til å digitalisere hele kundeløpet». Informant i V3 mener det er enklere for mindre aktører å få tilgang til de samme mulighetene som de store aktørene.

## **Kunde**

Selskapene integrerer netthandel og samtidig driver de fysisk butikk for å nå en bredere kundegruppe. Felles for bedriftene er at de ønsker å tilfredsstille kunden ved å gjøre informasjon om varene lett tilgjengelig og kartlegge kundenes preferanser. Informant i V2 sier: «*Vi har dataløsninger hvor vi kan søke opp info om varene i varehusene, samtidig som vi har egen app og egne nettsider*». Informant i V1 sier at det er flere muligheter knyttet til produktutvikling til kundens ønsker ved: «*Hvordan vi bruker teknologi for å lage produkter og tjenester som gjør at vi er relevante for kundene våre*». CEO i V3 drar frem at det er vesentlig at virksomheten tilbyr kundene kompetanse hvor digitalisering er verktøyet:

*«Vi må tilby kunden kompetanse. Jeg snakker ikke om generell kundeservice, men kunnskap hvor digitale verktøy er delaktig. De butikkene som ikke tilbyr det, kommer til å dø, med mindre de har et geografisk monopol som gjør at de treffer kundene, men det er det jo ikke så mange steder etterhvert.»*

## **Prosess**

Selskapene har utarbeidet nettløsninger for at kunder skal få tilgang på varene deres uansett hvor de befinner seg. V1 har også utarbeidet egne roboter som effektiviserer varehåndteringen. De ser muligheter for forbedringer ved at ting kan gjøres enda mer effektivt for å redusere svinn i bedriften. Informant i V1 uttaler: «*Det bunker opp med mye svinn, det er noe som vi jobber mye med*». Selskapet har kupongordning for sine kunder, som de jobber med å heldigitalisere. Informant i V1 sier: «*Du får raskere kupongene, men det er mer enn bare å kalle det en digitalisering av kupongtjenesten, det kommer til å endre mye mer*». V3 ser på effektivisering som en mulighet til å nå flere land. Informant i V3 ser mulighet til å bli mer tilgjengelig og bli en ettertraktet leverandør utenfor Norge. De ser på teknologi som nøkkelen til å kunne muliggjøre småskalaproduksjon og robotisering av produksjonen. CEO i V3 sier: «*Det vil muliggjøre en spennende side på produksjonsleddet. Muligheten til å snakke direkte med konsumentene hvor det er relevant*».

## **Forretningsutvikling**

Alle bedriftene ser flere muligheter for å utvikle seg og øke verdiskapningen i selskapene med teknologi. V1 ønsker at netthandel og varehus sammen skal skape en optimal verdiskapning.

HR-sjef i V2 sier de har et annerledes varesortiment enn andre aktører i samme bransje, og således er avhengig av å følge med på den teknologiske utviklingen og hva den har å tilby. Informant i V2 sier: «*Hvordan vi skal klare å integrere netthandel, og det å drive varehus samtidig. Det er forretningsmuligheter*». V1 ønsker å utnytte sin samvirkestruktur til å skape et fellesskap og bedre verdisett som de tilbyr til kundene sine. De ser potensiale ved å benytte seg av digitalisering innenfor eierstrukturen.

*«Spesielt innenfor eierstrukturen vår har vi et digitaliseringsfortrinn, fordi vi har et potensiale til å gjøre modellen vår enda bedre i form av et fellesskap eller community»*, sier informanten i V1.

V3 fremstår som en mindre aktør enn V1 og V2 og ser på forretningsmulighetene til å snakke direkte med konsumenten. CEO i V3 sier: «*Jeg vektlegger å snakke direkte med, ikke handle direkte. Det å få direkte dialog, er den mest spennende muligheten*». I tillegg trekker CEO i V3 frem at når kunden handler på nett, så vil kundene legge igjen mye informasjon til virksomheten, som bedriften kan dra nytte av for å lære å kjenne kunden.

*«Det mest interessante med netthandel, er ikke nødvendigvis å pushe produkter over på kunden, men den læringen man får over tid fra konsumenten. Hvilke produkter ser de på, hvilke tider på døgnet handler de på. Her er det mye informasjon å hente.»*

#### 4.4.3 Muligheter i hotellbransjen

##### **Kostnad**

Alle bedriftene drar frem at det er kostnadsbesparende å erstatte mennesker med maskiner, men at de ønsker å beholde menneskene for å ha de myke verdiene tilstede. Kommersiell direktør i H1 sier:

*«Frigjøre mer tid til å gjøre det som er viktig i bedriften. De kreative idéene og arbeidsoppgavene kan løses på andre måter. Sette menneskene til det som de er best til og maskinene til det som de er best til.»*

Digital Manager i H2 støtter opp med: «*Vi må se på den type teknologi som kan hjelpe alle type kunder. Vi må uansett ha personer som kan hjelpe til og ikke erstattes*». Informant i H3 trekker frem at det menneskelige aspektet må også skape verdi for bedriften: «*Jeg foretrekker at man*

*gjør alt menneskelig istedenfor å bruke maskiner. Det er greit så lenge det blir kostnadseffektivt.»*

### **Kunde**

Felles for bedriftene i hotellbransjen er at de er opptatt av å yte personlig service og prestere maksimalt for at kunden skal ha en best mulig opplevelse. Kommersiell direktør i H1 trekker frem: *«Jeg tror stemmestyring kommer til å bli sentralt»*. Informant i H2 nevner at: *«Teknologi kan gjøre oss oppmerksom på for eksempel hvilken vin kunden ønsker at vi setter på rommet»*. H3 tror særlig at teknologi knyttet til hotellrommene og hva som omhandler mediebruk vil skille seg ut fremover. IT-ansvarlig i H3 sier: *«Jeg tenker media kan være med på å gjøre opplevelsen på hotellet bedre. Hva vi tilbyr og hva kunden ønsker å se på tv. På det området finnes det en del interessant.»* H2 er i tillegg opptatt av å optimalisere kundereisen fra de bestiller til de sjekker ut av hotellet igjen. Informanten i H2 sier: *«Man må se på reisen for å få kunden hit, og den er jo digital, og den er fra hele verden»*. Informant i H3 trekker også frem at de som hotell har menneskelig service i fokus i så stor grad at de: *«Utnytter mer at vi ikke utnytter teknologien»*.

### **Prosess**

Det er felles enighet blant bedriftene i hotellbransjen at digitalisering gir mulighet til å forbedre prosesser. Informant i H1 uttaler seg med: *«Det frigjør mer tid til å gjøre det som er viktig i bedriften»*, og gjerne for oppgaver som ansatte tidligere har brukt mye tid på å utføre manuelt. Kommersiell direktør i H1 trekker frem: *«Man kan lage et system for en gjesteliste digitalt. Det er en prosess som går tregere manuelt for eksempel.»* H2 er opptatt av at virksomheten skal effektivisere prosessen for kundene før de ankommer hotellet. De ser muligheter ved at kunden enklere skal kunne reservere rom på deres hotell. Informanten i H2 forteller om deres systemer: *«Jeg har sagt at jeg tror vi kommer litt sent inn, vi må investere mer i digitalisering for at kunden kan booke lettere»*.

### **Forretningsutvikling**

Bedriftene tror det er flere muligheter knyttet til forretningsutvikling på hotellene. Det er felles enighet blant virksomhetene at de må skille seg ut som hotell for å nå ut til kundene. Informant i H1 sier at de ønsker å utvikle sine hjemmesider slik at det gir informasjon *«Utenom det vanlige»*. Bedriftene har investert mye i innredningen på sine respektive hoteller og ønsker å vise det frem til kundene. Sales Manager i H2 trekker frem: *«Det nytter ikke å ha flotte gullputer hvis ingen prøver de»* og videre: *«Det vi virkelig må investere i, er å få produktet vårt ut, nå som vi*

*har investert i dette hotellet*». Informanten i H2 nevner at de ser muligheter, men at de må endre tenkemåten for å nå sitt potensiale.

#### 4.4.4 Muligheter i bilbransjen

##### **Kostnad**

Bedriftene ser på muligheter for å endre prosesser som fører til at kostnadene i selskapene reduseres. Digitale prosesser vil ifølge Digital Manager i B1 gå raskere og være billigere. CEO i B2 mener digitalisering vil gi tilgang til nye inntektskilder eller kostnadsbesparende alternativer innenfor bransjen, og således skape nye verdier for bedriften. Informant i B2 sier at hver gang de legger frem en ny IT-løsning, må de se på mulighetene for effektivisering ute hos forhandler, og om det kan være med å bidra til færre årsverk per oppgave. Informanten i B2 sier det hele er en stor pakke som hele tiden må vurderes for og imot. Også B3 vektlegger kostnadsreduksjon, men sier at det kommer som et resultat av økt kundetilfredshet. CEO i B3 sier: *«Vi har kundetilfredshet øverst. Leverer vi på det, får vi ned kostnader»*.

##### **Kunde**

Alle bedriftene har kunden i fokus og ser muligheter ved digitalisering knyttet til kunden. B1 ser på mulighetene til å kunne kommunisere med kunden på andre måter enn tidligere. Informanten i B1 vektlegger at kunden endrer seg og har andre forventninger til de som aktør enn tidligere. Videre sier informanten i B1 at de med bakgrunn i kundens endringer, er nødt til å utnytte mulighetene som kunden legger opp til og tenke annerledes. Digital Manager i B1 mener at samkjøring i bedriften er nøkkelen til å optimalisere opplevelsen for kunden: *«Kunden forventer at vi skjønner hvem de har hatt kontakt med. De forventer at vi kjenner dem, akkurat som vi forventer at Spotify eller Netflix kjenner oss»*. B2 ønsker å være framoverlent og endre fokus fra bil til kunde. De ønsker å digitalisere hele kundeprosessen og gjøre det lettere for kunden å orientere seg som bruker. B3 fokuserer også på en heldigitalisering av kundeprosessen, hvor de mener netthandel og enklere løsninger for kunden vil øke kundetilfredsheten.

##### **Prosess**

Bilbransjen ser på muligheter ved å håndtere interne og eksterne prosesser enklere. Digital Manager i B1 trekker frem at nye verktøy kan gi muligheter til å skape nye markeder og nye tjenester på en mer effektiv måte. Informanten sier de har et: *«Uforløst potensiale i å gjøre ting enklere og smidigere»*. De har ulike CRM-systemer, leverandører og utviklingsstrategier, og således mange muligheter til å samkjøre driften mer effektivt ved prosesser. B2 har fokus på å

bygge egne systemer fra bunnen av som kan legge til rette for produktutvikling. De ønsker å forstå, bruke og anvende teknologi riktig. CEO i B3 legger også til at kjøpsprosessen skal være enkel: «*Hos oss skal det være enkelt å være kunde, man skal få handle på nett og i butikk*».

### ***Forretningsutvikling***

Felles for bedriftene i bilbransjen er muligheter ved teknologiske nyvinninger. De har alle ambisjoner om utarbeidelse av en applikasjon, med fokus på orientering ut mot kunde. Digital Manager i B1 synes det er interessant hvordan bedriften for eksempel kan jobbe bevisst mot å visualisere produktene bedre for kunden. Ved forretningsutvikling er CEO i B2 opptatt av at intern kunnskap og egne ansatte skal være i fokus. Informant i B2 trekker frem at deres egen kompetanse ved digitalisering kan gi konkurransefortrinn i forhold til konkurrenter. B2 ønsker også å tenke nytt og CEO i B2 sier: «*Mye av det vi gjør, gjør vi ikke for å tape terreng, vi vil være først*». CEO i B3 mener de har mye potensiale i utvikling av nettbutikk og netthandel, som kan være med å utvikle deres virksomhet. Bedriftene trekker frem at nye aktører i bransjen kan gi andre etablerte bedrifter mulighet til å tenke nytt og annerledes.

## **4.5 utfordringer med digitalisering**

Informantene fra intervjuene drar frem flere utfordringer som de anser som viktige med digitalisering. Utfordringene deles inn i kategorier: kostnad-, kunde-, prosess- og forretningsutvikling.

### **4.5.1 utfordringer i eiendomsmeglingsbransjen**

#### ***Kostnad***

Det er enighet blant aktørene om at det er enklere for store aktører å iverksette tiltak knyttet til digitalisering. De tror det kan være utfordrende for de mindre aktørene å være med på den digitale utviklingen som skjer. Kjedeansvarlig i E2 understreker poenget: «*Det er for dyrt for oss å ha egne utviklere i organisasjonen*». Videre sier informant i E2 at de bruker store ressurser på utvikling av teknologi og at det er dyrt. Leder i E3 sier de har tilgang på ressurser og at det har vært avgjørende for deres digitale utvikling: «*Det går på prioriteringer og ressurser. Vi har kapasitet, de rette folkene og pengene. Samtidig må vi prioritere riktig*». Informant i E1 tror tilgang på ressurser kan ha sammenheng mellom foretak- og bank-tilhørighet: «*Det er bankene som eier en veldig stor del av næringskjeden*».

### **Kunde**

Bedriftene trekker frem at det er hard konkurranse om kundene, særlig i byene. Bedriftene tror digitale verktøy kan forenkle hverdagen til meglerne, men samtidig at kunden kan oppfatte det annerledes. Informant i E1 sier de må synliggjøre arbeidet de gjør i større grad: «*Kunden tror vi bare går rundt på visning*». Ansvarlig for utvikling og kompetanse i E1 tilføyer at de vil miste kunder dersom teknologien ikke er optimal, da kundene forventer at det teknologiske skal være tilstede. Kjedeansvarlig i E2 er opptatt av at de må være observant på at selskapet ikke mister kunder ved å fokusere for mye på digitalisering: «*Hvis man sier: 'Du kan ikke snakke med oss, du må snakke med en datamaskin', da tror jeg man mister kunder*». Det er felles enighet om at man mister kunder dersom man blir for upersonlig.

### **Prosess**

Bedriftene sier det er utfordrende å finne systemer som tilfredsstillir behovene deres. Informant i E1 ønsker et velfungerende system som samkjører bilde og tekst, og trekker særlig frem at de er avhengig av systemer som fungerer. Informant i E1 sier: «*Man er helt avhengig av at teknologien fungerer*» og videre: «*Hvis vi sitter i en budrunde og systemene ikke fungerer, da er det katastrofe*». Bedriftene har felles oppfatning av at innføring av nye systemer og prosesser kan være krevende. E2 gjorde en omstrukturering på sine systemer og opplevde frustrasjon i implementeringsfasen blant ansatte. Kjedeansvarlig i E2 sier: «*Prosessene er vanskelig å jobbe med. Ting tar lenger tid i det nye systemet enn det gamle når man ikke kan det, altså er opplæring og informasjon viktig*». Informant i E3 sier at gamle systemer fra tidligere gjorde det vanskelig å bygge nye konsepter, men at en utskiftning har endret situasjonen. Leder i E3 sier: «*Det gamle kjernesystemet gjorde det umulig å bygge noe på toppen av det. Det er byttet ut nå og åpnet opp for nye muligheter*».

### **Forretningsutvikling**

Ved forretningsutviklingen i bedriftene knyttes det utfordringer til om virksomhetene ikke følger med på hva som skjer i bransjen. Kjedeansvarlig i E2 sier: «*Dersom vi sover i timen, så tror jeg det er en kjempetrussel*». Informant i E2 vektlegger at de følger med, men tror at de mindre aktørene vil slite med å holde tritt med markedet også når det kommer til forretningsutvikling. Informantene i E1 og E3 er opptatt av at lovmessige innføringer kan være hinder for forretningsutviklingen de ønsker. Særlig trekker informant i E1 frem at innføringen av GDPR har skapt utfordringer for deres bedrift. Det kommer frem at lovmessige endringer kan ha større

betydning for en stor aktør i bransjen. Informant i E3 sier: «*Vi som er den største aktøren, er de som blir sett i kortene først*». Det er delt oppfatning av hvilken effekt nye aktører har på bransjen. E1 er av den oppfattelse at nye aktører kan komme med ny teknologi som de ikke har mulighet til å konkurrere mot, mens E2 og E3 ser på nye aktører som et «friskt pust». Leder i E3 sier: «*Hvis vi ikke klarer å være fremst i skoen selv, er det bra noen andre utfordrer. Det pusher oss veldig!*» .

#### 4.5.2 Utfordringer i varehandelsbransjen

##### **Kostnad**

I varehandelsbransjen drar bedriftene frem økte kostnader i takt med det digitale skiftet. Aktørene som benytter seg av selvbetjeningsløsninger opplever mer varesvinn enn tidligere, men ifølge informanten i V1 kompenseres de tapet med å utvide åpningstider for butikkene. For V2 og V3 er det flere kostnader for bedriftene som har oppstått med økning i handel på internett. De trekker frem at det er lettere for kundene å handle varer, men det er også lettere for kundene å returnere varene. Dette medfører kostnader for butikkene. HR-sjef i V2 sier: «*En ting er at kundene skal hente ut tingene i varehusene, men når det skal sendes i retur er en annen ting*». Også CEO i V3 bekrefter dette: «*En stor utfordring er retur til nettbutikk, særlig blant kvinner som ønsker å kjøpe tre like plagg i tre ulike størrelser*». CEO i V3 tilføyer også at den fysiske butikken er kostbar å drive over tid, og man er avhengig av å tilføre verdier for at butikkene ikke skal «dø».

##### **Kunde**

Det er en felles oppfatning blant informantene om at en utfordring ligger i hvordan virksomhetene kan dra nytte av digitale verktøy for å få kunder til varehus eller butikk. De har tilgang på digitale verktøy, men mangel på kompetanse om hvordan de skal anvende verktøyene. V2 ser problemer i den økende interessen for netthandel, og hvordan det vil ramme varehusene. HR-sjefen i V2 sier: «*Det å bygge opp en hel masse i butikk, men så er ikke folk interessert i gå i varehusene*». V3 er av den oppfatning at et skifte i markedet skaper utfordringer.

##### **Prosess**

Det er delte meninger knyttet til utfordringene ved prosess i bedriftene. Informant i V1 er opptatt av at de eksterne prosessene er mangelfulle, og da særlig selvbetjening i butikk. V2 opplever at både interne og eksterne prosesser byr på utfordringer. De har ifølge HR-sjef i bedriften mangelfulle interne systemer for tid og bemanning. I tillegg har de ikke opprettet gode nok



systemer for håndtering av vareflyt i butikkene. HR-sjefen i V2 sier: «Systemet er utdatert i forhold til norsk turnusløsning for varehandel». CEO i V3 sier at de eneste prosessutfordringene de opplever, er at de ansatte må håndtere mer informasjon enn tidligere.

### ***Forretningsutvikling***

Bedriftene deler felles oppfatning om at mangel på kunnskap knyttet til digitalisering er en utfordring. Informant i V1 sier: «God teknologisk kompetanse er veldig etterspurt og vanskelig å få tak i» og V3 følger opp med: «Relevant erfaring innenfor e-handel er vanskelig». Her trekkes det frem at de bedriftene som har den nødvendige kompetansen ofte er nye aktører som vil være en trussel mot de etablerte aktørene i bransjen. CEO i V3 drar i tillegg frem at lovmessige endringer, som GDPR, gjør at de må være mer varsomme med kundeinformasjon, noe som gjør forretningsutviklingen tregere.

### **4.5.3 Utfordringer i hotellbransjen**

#### ***Kostnad***

Bedriftene trekker frem at det er dyrt å investere i teknologi og at mangel på ressurser spiller inn. Informant i H2 tror årsaken til mangel på ressurser kan være: «Jeg tror at på grunn av at det er en tradisjonell bransje, så er det ikke alltid like mye økonomi tilgjengelig at man ser at man bør satse». Informant i H3 viser hvor prioriteringene til ledelsen ligger: «De tenker på penger». Hotellene mener teknologi er dyrt og informant i H3 sier videre at de «Bruker med hensikt gamle saker fordi det er billigere».

#### ***Kunder***

Hotellene er av felles oppfatning at digitalisering kan føre til at kundeopplevelsen mister den personlige kontakten med menneskene. Kommersiell direktør i H1 sier: «Det skal veldig mange år til før IT kan forstå skjønn på samme måte som et menneske». Det har tidligere blitt testet ut selvbetjeningsautomater i bransjen, men bedriftene mener hotellene og kundene trenger den personlige servicen som menneskene yter. IT-ansvarlig i H3 sier: «Den dagen det kommer en check-in/check-out maskin i Lobbyen her, da vil jeg ikke jobbe her lenger». Kommersiell direktør i H1 støtter opp med: «Dårlig teknologi kan påvirke de ansatte til å gi dårlige kundeopplevelser».

#### ***Prosess***

Ved utfordringer knyttet til prosesser på hotellene, er det felles enighet om at dårlig tilpasset teknologi kan skape dårlige kundeopplevelser. Kommersiell direktør i H1 sier: «Teknologien

*finnes, men den er såpass dårlig at det krever mer energi enn å faktisk gjøre den bevegelsen selv».* Informant i H2 trekker frem utfordringer ved at systemer i bedriften skal samkjøre. Informant i H2 sier at prosesser går tregere og at det oppstår frustrasjon blant ansatte som følger av dette. Dette støttes av informant i H3 som forteller om systemer som gjør hverdagen vanskeligere for de ansatte.

### **Forretningsutvikling**

Bedriftene understreker at GDPR har vært den største utfordringen ved digitalisering knyttet til forretningsutvikling. Hotellene oppbevarer sensitiv informasjon om sine gjester, og etter innføringen av GDPR har de vært tvunget til å gjennomføre endringer og nye rutiner. Kommersiell direktør i H1 sier at de har blitt mer observante på sårbarheten som kan oppstå ved digitalisering. H2 er også opptatt av den sensitive informasjonen de har i sine systemer ved at de føler seg mer utsatt for hacking. De har ved flere tilfeller opplevd at kunder har prøvd å svindle de og gir uttrykk for at det er en utfordring som har kommet med den digitale utviklingen. Informanten i H2 sier: *«Vi må være veldig oppmerksom på svindling. Det er mye snakk rundt denne tindersvindleren nå for eksempel».*

#### **4.5.4 Utfordringer i bilbransjen**

##### **Kostnad**

Bedriftene har felles oppfatning av at nye aktører får enklere tilgang til markedsandeler enn tidligere som en følge av digitalisering. De er av den oppfatning av at det er større kostnader knyttet til utvikling ved digitalisering for etablerte aktører enn nye aktører. Informant i B1 sier:

*«Det kommer andre aktører som ikke har historikk, de har en ny forretningsmodell som er digital, de kan orientere seg ut fra et digitalt perspektiv. Og der sitter vi med gammel teknologi. Vi henger fast i mye av det gamle.»*

Mangel på kompetanse er en hovedutfordring for bedriftene. Den nødvendige kompetansen som de har behov for i bedriftene er dyr, i likhet med selve IT-utstyret. CEO i B3 sier: *«IT-utvikling er dyrt og levetiden er kort. Det krever store investeringer, og det er nok det verste for oss».* Informanten i B3 trekker frem at prissammenligning på nett byr på utfordringer for bedriften.

### **Kunde**

Bedriftene har felles enighet om at de må følge med på hva kundene forventer og skape forståelse for kundens ønsker. Digital Manager i B1 sier: «*Man mister kunder hvis man ikke klarer å digitalisere og følger med*». Også CEO i B2 sier at kundene skaper utfordringer ved at de alltid forventer at bedriftene skal være innovative. Informant i B2 får frem budskapet: «*Hvordan kan vi være innovative nok for kunden?*».

### **Prosess**

En utfordring som nevnes blant bedriftene i bilbransjen, er å samle alt i et felles system, hvor alle avdelinger og prosesser samkjøres. Digital Manager i B1 sier de har mange gode systemer som fungerer til hver enkelt avdeling, men at de mangler en «rød tråd» mellom systemene. Informant i B1 synes det er vanskelig å finne en løsning som kan gi fullstendig oversikt over bedriften: «*Faktisk så er det ingen som kjenner den fulle kundereise hos oss*». Informant i B1 trekker frem at det handler mye om at selskapet ikke jobber agilt: «*Det handler ikke om den enkelte medarbeider, men måten man organiserer seg på - det er der jeg ser størst behov for forandring*». Informanten i B2 trekker også frem utfordringer med egne systemer de har bygd opp over tid, og vanskeligheten med å jobbe seg ut av disse. CEO i B3 trekker frem at prosesser kan gjøres mer effektive og automatiseres, men at de er avhengig av det menneskelige aspektet.

### **Forretningsutvikling**

Bedriftene sliter med å skaffe den nødvendige kompetansen som kreves for optimalisering av digitaliseringen. De ønsker alle å være innovative og tenke fremover, men trekker frem at mangel på kunnskap og nødvendige ressurser skaper hinder. Informanten i B2 viser til at de sitter på mye kunnskap om bilen, men mangler kompetanse på hvordan teknologien kan bidra til å kommunisere og skape opplevelser for kunden. CEO i B2 sier: «*Teknologien er ikke utfordringen, men selve adopsjonen/anvendelsen av den til brukere internt og eksternt*». Dette støttes opp av CEO i B3 som sier det er utfordrende å ta de rette valgene: «*Vi vet liksom aldri om vi skal gå til høyre eller til venstre, hva er det som er smart?*». Bedriftene nevner også at GDPR kan være en utfordring for forretningsutviklingen.

## 4.6 Digitale endringer

Avslutningsvis presenteres funn av faktorer som kan være viktig for å lykkes med en digital endring. Informantene har fått spørsmål om digitale endringer, de største teknologiske endringene nå og i fremtiden, og variabler i en endringsprosess.

### 4.6.1 Eiendomsmeglingsbransjen

#### *Digitale endringer i virksomhetene*

Informantene i eiendomsmeglingsbransjen viser en positiv tilnærming til endring. Aktørene ønsker å være med på utviklingen som skjer. Kjedeansvarlig i E2 presiserer viktigheten av å ha en digital strategi: *«Den digitale strategien kan tas ut av hovedstrategien og jobbes med. Digitalisering er en viktig del av vår strategi, det står i våre strategidokumenter»*. E2 opererer ikke med en bestemt digitaliseringsstrategi, men er bevisst på viktigheten av digitalisering både nå og i fremtiden. Informant i E2 sier: *«Vi har ikke kommet dit at vi har laget en digitaliseringsstrategi, men vi jobber jo med det hele tiden»*. For E3 derimot er det en absolutt selvfølge at digitalisering er en integrert del av en forretningsstrategi og ikke skilles ut som noe eget. Leder i E3 sier: *«Det går ikke an å ha en strategi i dag som ikke er digital. Den er integrert i strategien»*.

Digitalisering er sentralt for endring i alle bedriftene. Informant i E1 sier at digitalisering er førende for endringer i bedriften: *«Jeg tror vi kan få til endringer raskere med digitalisering, jeg ser at det er veldig mye positivt å hente»*. Digitalisering har også ført til at E2 har endret seg fra å være en premium-megler på bolig til å bli en *«megler for folket»*. De har en oppfattelse av at endring bygger på digitalisering. Også informant i E3 får frem hvor sentralt digitalisering er for deres bedrift: *«Det er når digitalisering skjer at jobben starter»*.

#### *Endringer nå og i fremtiden*

Alle bedriftene trekker frem system som største endringer de siste årene. Informant i E1 forteller at de prøvde å utvikle et nytt system, men fant ut at det ble for omfattende. Både E2 og E3 har gått gjennom omfattende endringer i 2018 ved endring av systemer. De har begge utviklet nye systemer i alle sine foretak. Informant i E2 sier: *«Den største endringen er skifte av system, hvor systemene nå snakker med hverandre»*. Leder i E3 sier at det er viktig å utnytte de mulighetene som fremtiden kan gi. Informanten i E3 sier: *«Vi sitter på store endringer og har gode*

*forutsetninger for å tilpasse oss en endring». I fremtiden vil virksomhetene i eiendomsmeglingsbransjen også få mer informasjon om kunden:*

*«Vi får veldig mye informasjon fra systemene, vi må være mer bevisst på hva vi skal bruke det til. Du kan få målinger på alt, derfor er det viktig å spørre seg selv: Hva er det som skaper en verdi for selskapet? Det må vi være bevisst på. Måltall kan skape tidstyver i en organisasjon. Vi måler kun på punkter som gir oss resultateffekt.» (Kjededirektør E2)*

### ***Variabler i en endringsprosess***

Informantene vektlegger indre motivasjon ved digitale endringer. Informantene ønsker å skape forståelse for endring. Informant i E1 sier:

*«Det handler om å få ansatte til å se hva som er deres fordel i det. Vi involverer de ansatte i strategidebatt, kommunikasjonsdebatt og identitetsdebatt. Vi har også insentivordninger, men hvis vi skal være litt annerledes må vi jobbe med den indre motivasjonen.»*

Kjededirektør i E2 sier:

*«Ytre insentiver er i utgangspunktet sentralt i vår bransje, men vi fokuserer på de indre insentivene. Tidligere har det vært veldig fokus på å ytre insentiver som handler om å ha det gøy, gode bonuser, partnerposisjoner etc, men det tror jeg er på vei bort. Vi vil ikke ha en sånn kultur. Vi vil hjelpe og motivere gjennom tøffe krav, trening og opplæring av våre medarbeidere. Det er det som skal motivere til endring.»*

Virksomhetene bruker konsulenter i ulik grad. Konsulentene bidrar i ulike deler av prosessen i de ulike virksomhetene. Kjededirektør i E2 forteller viktigheten med en ekstern person: *«Vi må ha folk utenfra som kan tenke nytt»*. Fra informant i E3 kommer det frem: *«Vi har mye intern kompetanse. Vi har ulike avdelinger i organisasjonen. Vi setter sammen team med ulik kompetanse og utnytter det»*. Likevel sier informant i E3 at de kan hente inn kompetanse dersom de anser det som hensiktsmessig.

## 4.6.2 Varehandelsbransjen

### **Digitale endringer i virksomhetene**

Alle bedriftene er bevisst på digitaliseringens posisjon ved endring. Informantene forteller om viktigheten av å integrere digitalisering i strategien. CEO i V3 forteller om: *«En forretningsstrategi hvor digitalisering er kjempeviktig. Den er ikke separert, men integrert i hovedstrategien»*. HR-sjef i V2 forteller hvordan de jobber med endringer: *«Hvordan vi jobber med selve endringsprosessen, der har vi ikke helt blitt enige med oss selv om hvordan vi skal gjøre det»*. Virksomhetene forteller at de gjennomfører endringer med bakgrunn i at de vil gjøre noe til det bedre. Head of Strategy & Projects sier: *«Har ingen følelse av at man ser på digitalisering i V1 som noe skummelt, mer som en naibler i form av å skape konkurransefortrinn»*. Den positive tilnærmingen til endring er gjengs i de aktuelle virksomhetene, men det er også endringer HR-sjefen i V2 føler seg tvunget til å gjennomføre: *«Vi vil ikke være kostnadsdyktige nok med den dimensjonen vi har på bemanning i dag. Den vi har i dag, er tilpasset dagens situasjon og må endres»*.

### **Endringer nå og i fremtiden**

En rekke endringer har funnet sted de siste årene, men det er sprik i henhold til hvilke endringer som har hatt størst innvirkning på bransjen og selskapene. Informanten i V1 forteller at kompetansen hos de ansatte er den største endringen, der ansatte har fått nye og andre arbeidsoppgaver. Informant i V1 sier: *«Det handler om å bruke arbeidsstokken på andre måter både internt og i butikk»*. V3 vektlegger endringen av den interne kommunikasjonen. De ansatte i V3 kommuniserer med hverandre gjennom ulike digitale kanaler som effektiviserer prosesser, som har ført til en lavere terskel for kommunikasjon enn tidligere. CEO i V3 sier: *«Vi bruker bare digitale kanaler, alt fra design, budsjetter og medarbeidersamtaler»*. HR-sjef i V2 forteller om en helt annen endring de siste årene: *«Implementering av netthandel. Netthandel er en modernisert utgave av postordre»*.

HR-sjef i V2 mener videre at fremtidsutsiktene i stor grad handler om at kunden vil endre seg: *«Jeg tror at bunnivået på digitalisering har endret seg»*. Bedriftene mener nye generasjoner vil ta til seg digitale endringer på en annen måte enn dagens eldre generasjon. CEO i V3 sier: *«Den nye unge konsumenten utvikler seg fort digitalt»*. Informanten i V3 mener også at i fremtiden vil det være vanskeligere for større virksomheter å endre seg: *«De små aktørene har lettere for å*

snu seg rundt og implementere ny teknologi». CEO i V3 oppsummerer endringer nå og i fremtiden:

*«Generelt så er min erfaring fra tidligere at vi har en tendens til å overdrive betydning av teknologi og markedsendring knyttet til teknologi på kort sikt, men vi undervurderer det på lang sikt.»*

### **Variabler i en endringsprosess**

Bransjen har en felles tanke om å skape forståelse for endring hos ansatte gjennom indre motivasjon. HR-sjef i V2 forklarer hvor viktig det er å skape en nytteverdi hos de ansatte, samtidig som enkelte ikke ser nytteverdien:

*«Folk står i de ulike rommene til ulik tid og sted, men det dreier seg i hovedsak å fokusere på hvilken positiv nytteverdi det har. Hvilke utfordringer som kan komme dersom vi ikke er med på det. Vi ser jo det at våre eldste medarbeidere ikke er særlig 'happy' med alle disse endringene.»*

CEO i V3 ønsker også å skape en felles forståelse i organisasjonen: «Ved å ha samme virkelighetsforståelse, får vi bedre forutsetninger for hvor vi skal bevege oss.» Informantene i V1 og V2 ser på det som en selvfølge å bruke konsulenter: «Som alle andre store bedrifter bruker vi konsulenter». CEO i V3 viser til at det økonomiske ved bruk av konsulenter er en utfordring: «Vi har ikke råd». Fokuset i V3 er på å utvikle organisasjonen internt og ansette de riktige folkene.

### **4.6.3 Hotellbransjen**

#### **Digitale endringer i virksomhetene**

Hotellene har et ambivalent forhold til endring. Kommersiell direktør i H1 sier: «Å separere digitalisering i forhold til strategi høres i mine ører litt rart ut». Sales Manager i H2 mener økonomiske begrensninger og styresett er avgjørende: «Det er ikke alltid like mye økonomi tilgjengelig at man ser at man bør satse der» og at: «Som familieeid hotell har vi ikke tatt oss den prioriteringen i budsjettet». Likevel understreker Sales Manager at digitalisering er sentralt for deres strategi fremover: «Vi må kanskje endre tenkemåte». Informant i H3 forteller at deres hotell tidligere hadde en digitaliseringsstrategi, men at endringer internt i ledelsen har gjort at den har blitt fjernet. Informanten i H3 sier: «Vi hadde en digital strategi tidligere, men hun som

*hadde ansvar for den sluttet for ikke så lenge siden». Felles for bedriftene er at de i stor grad vektlegger de menneskelige verdiene ved gjennomføring av en endring. IT-ansvarlig i H3 sier: «Vi skal tilby menneskelig service fremfor maskinell service eller digital service». Kommersiell direktør i H1 understreker viktigheten av de myke verdiene: «I hotellbransjen er vi avhengig av den menneskelige delen».*

### ***Endringer nå og i fremtiden***

Bedriftene mener de største endringene er hjemmesider, sosiale medier og medier på hotellrommene. Kommersiell direktør i H1 sier om deres hjemmeside: «Den skal være enda mer moderne for hvordan vi skal nå ut til enda flere på vår plattform». Sales Manager i H2 følger opp med: «Jeg mener at vår webside er vårt 'ansikt utad'». IT-ansvarlig i H3 får frem viktigheten av teknologi på hotellrommene: «Det gir en helt ny dimensjon til hotellopplevelsen fordi man kan tilby en ekstra service til gjestene».

Ved endringer i fremtiden, er det variasjon i svarene til informantene. IT-ansvarlig i H3 tror endringer fremover vil gjenspeile de tidligere endringene i form av utvikling av media på rommene. Sales Manager i H2 mener at det: «Kommer til å bli behov for annen type kompetanse». Noe som støttes av Kommersiell direktør i H1:

*«Vi må være god til å tilegne oss systemer, det er en egenskap uansett type bransje. Systemer er motsatt av det som apper er, som er enkle å lære seg og man lærer 'on the go'. System handler om at bruker må sette seg inn i hvordan det er satt opp.»*

### ***Variabler i en endringsprosess***

I hotellbransjen er bruken av indre og ytre motivasjon varierende. Kommersiell direktør i H1 presiserer: «Noen vektlegger mer indre enn ytre, og motsatt». Sales Manager i H2 mener: «Endringsprosesser kan skape forvirring blant de ansatte». Bedriftene er enig i at bruk av konsulenter er viktig ved endringer og særlig der det er mangel på kompetanse. Kommersiell direktør i H1 sier: «Vi må hele tiden bruke de beste i sin jobb. Vi må dra inn ressurser for å være bedre enn alle andre». IT-ansvarlig i H3 skulle gjerne sett at bruken av konsulenter var enda større for å optimalisere endring. Informanten svarer på spørsmålet om bruk av konsulenter: «Vi bruker det, men ikke så ofte som vi burde».



#### 4.6.4 Bilbransjen

##### **Digitale endringer i virksomhetene**

Bilbransjen er bevisst på viktigheten av å digitalisere seg. CEO i B1 forteller at de ikke har en digitaliseringsstrategi i dag, men er bevisst på at det er noe som må komme ganske kjapt: *«Digitalisering har ikke fått den plassen i strategien som den bør ha, ikke enda. Man tar strategien, også kommer digitalisering etterpå»*. Informantene i B2 og B3 forteller at de har kommet langt på vei når det kommer til en digital strategi. CEO i B3 sier: *«Jeg tenker at det er en forutsetning på alle områder. Vi kaller det mer systemer, enn digitalisering. Vi når aldri våre mål uten ordentlige systemer»*. CEO i B2 forteller:

*«Vi har en digitaliseringsstrategi som går hånd i hanske med forretningsstrategien. Før hadde man en forretningsstrategi og en IT-strategi hver for seg. Nå er alt knyttet tett sammen. Digitalisering er fundamentet for hele forretningsstrategien»*.

Digital Manager i B1 presenterer sine tanker rundt digitale endringer:

*«Jeg sliter med å se at vi har en bevisst digital endringsprosess, men det er mange som har skjønt at noe må skje, og vi har ansatt nye folk med annen kompetanse fra andre bransjer.»*

Det samme gjenspeiler seg når det kommer til endringer i de virksomhetene der digitalisering er tydelig integrert i strategien. CEO i B3 sier: *«Digitale endringer ligger i bunnen av alt det vi skal gjøre. Når vi begynner å snakke om hva som er våre mål og hva som skal til å for å levere vår strategi»*. Noe som kommer enda tydeligere frem fra CEO i B2:

*«Vi har veldig fokus på at vi kommuniserer at bransjen er i endring, det er endringer som kommer uansett om vi vil eller ikke, vi må være veldig forberedte, derfor navneendring, vi har satt i gang de digitale initiativene tidlig, sannsynligvis før vi følte behovene fordi vi ønsker å være tidlig på. Dette er en endringsreise, vi snakker mye om at vi er i en transformasjon, at vi er i en endring og har fokus på hvorfor vi er det og at vi forstår hva som skjer rundt oss. Derfor er endringsledelse og endringsevne veldig viktig, og at vi klarer å tilpasse oss det. »*

### ***Endringer nå og i fremtiden***

De største endringene som har skjedd de siste årene er knyttet til ulike teknologiske løsninger som gjør hverdagen enklere for virksomhetene. Det er alt fra digitalisering av bilen, til CRM- eller ERP-system og en app hvor du kan følge hele kundereisen. CEO i B3 forteller om elbilen som den største endringen i sin organisasjon: «*Det er elbil. Det har endret måten vi jobber og tenker på*». Informantene sier det ikke bare er produktet som har blitt elektrisk, men alle prosessene rundt elbilen har blitt digitalisert i form av kjøpsprosess og serviceprosess. Bilene fremstår i dag som datamaskiner. Noe som understrekes av CEO i B2:

*«I dag kan du gjennomføre salg og konfigurere bilen din på nett, skrive kontrakt med forhandler, følge hvor bilen din er i prosessen, via en app. Det er en ny kundeopplevelse.»*

Informantene forklarer endringer av systemer som «*Å koordinere CRM, vi prøver å samle all kundedata i ett system*» (Digital Manager B1). CEO i B3 forteller om innføring av nye ERP-system. I fremtiden tror Digital Manager i B1 at alle systemer og prosesser før, under og etter bilsalget blir digitalt: «*Jeg tror alt skal bli digitalt*». CEO i B3 sier:

*«En bil i fremtiden kommer ikke til å bli ødelagt. Vi kommer til å se biler på bilopp huggeri som ser helt fine ut, men innmaten er ødelagt. Det er så mye software og teknologi, så det er ikke selve bilen som er ødelagt, men teknologien.»*

CEO i B2 kommer med en utfyllende forklaring av fremtidsutsiktene for sin virksomhet og bransje:

*«Vi er en teknologileverandør. Vi er en kompetansebedrift, vi er veldig avhengig av hva medarbeidere kan og at vi sørger for at de ansatte har den kompetansen som kreves for at vi kan oppfylle de forventningene som stilles til oss i markedet.»*

### ***Variabler i en endringsprosess***

Bilbransjen er bevisst på endringene de står overfor og ser viktigheten av å inkludere de ansatte ved gjennomføring av endring. CEO i B3 mener de trigger den indre motivasjonen ved å få de ansatte til å: «*Være delaktig, være involvert og føle at de blir hørt*». CEO i B2 beskriver bedriften sine tanker om motivasjon i en endring:

*«Det viktige er at man forstår, blir involvert. Det går an å sette insentiver også. Hvis vi skal gjennomføre en endring så går det an å sette en KPI som effektiviserer denne endringen».*

Innleie av konsulenter finner sted i virksomhetene, men de fokuserer på å ha kompetanse i bedriften. CEO i B3 forteller: *«Jeg tror mest på at man eier endringen selv»*. CEO i B2 støtter opp denne påstanden med: *«Vi må sitte på den differensierende kompetansen selv, men det vil alltid være sånn at vi har behov for å kjøpe kompetanse som vi trenger i perioder»*.

## 5.0 Diskusjon

Kapittelet vil se nærmere på funnene i oppgaven og diskutere disse i lys av studiens problemstilling. Funnene knyttes opp mot tidligere forskning innenfor digitalisering og digitale endringer. Det første delkapittelet vil omhandle digitalisering i de utvalgte bransjene, her vil de viktigste faktorene i hver bransje bli diskutert opp mot eksisterende litteratur. Neste delkapittel vil ta for seg drivere for digital endring. De to påfølgende delkapitlene vil ta for seg henholdsvis muligheter og utfordringer med digitalisering. Deretter vil vi gå videre til endringer og hvilke faktorer som er viktige i gjennomføringen av en digital endring. Oppbyggingen av kapittelet vil være den samme som i kapittel 4, men avslutningsvis i hvert delkapittel vil det komme en sammenligning av bransjene. Helt til slutt vil det komme en anbefaling for å lykkes med en digital endring.

### 5.1 Digitalisering i bransjene

Virksomhetene har ulike tilnærminger til den digitale utviklingen, og bedriftenes oppfattelse av begrepet digitalisering er styrende for hvor proaktive de er. I teorien står det at digitalisering er «mote» og at det stadig endrer seg (Andreassen, 2016). Det gjenspeiles i informantenes oppfatning av digitalisering. Ansvarlig for utvikling og kompetanse i E1 oppfatter digitalisering som: «*At markedsføring endrer seg mye*». Head of Strategy and Projects i V1 mener digitalisering er: «*Hvordan vi kan utvikle digitale tjenester og produkter som gjør at kundene får en enklere hverdag*». HR-sjef i V2 sier: «*Jeg liker å ha ting på PC, fordi man skal ikke ha så mye på papir*». CEO i B2 definerer digitalisering som: «*Effektivisere og forenkle forretningsprosessen, hvordan vi jobber i konsernet med å digitalisere og automatisere løsninger som gjør at vår interne jobb blir mer digitalisert slik at vi kan jobbe mer effektivt*». Dette viser kort variasjonen i definisjonene som informantene ga og viser kompleksiteten i begrepet digitalisering. Definisjonene i kapittel 4 gir en indikator på status for digitalisering i de ulike virksomhetene. Med bakgrunn i variasjonen som foreligger, vil vi i slutten av delkapittelet legge frem vår egen definisjon av begrepet digitalisering, for å redusere usikkerheten og det brede spriket rundt hva som ligger i begrepet.

#### ***Digitalisering i eiendomsmeglingsbransjen***

Oppfattelsen av digitalisering blant informantene i eiendomsmeglingsbransjen er varierende, men tankegangen er lik. E1 definerer digitalisering som effektiv kommunikasjon og muligheten til å drive markedsføring med digitale verktøy. E2 og E3 har fokus på effektivisering og

automatisering av prosesser. E1 definerer begrepet noe annerledes enn de to andre aktørene, men alle er av oppfatning av at teknologi fungerer som et verktøy i meglerens hverdag for frigjøring av tid. Eiendomsmeglingsbransjens oppfattelse av digitalisering forankres gjennom Pettersens (2018) definisjon av digitalisering, hvor han vektlegger hvordan digitalisering skal «*Effektivisere fysiske, og som regel etablerte, oppgaver og prosesser*». Bransjen er opptatt av å skape nye muligheter og verdiskapende aktiviteter, og deres oppfattelse av digitalisering kommer også frem gjennom definisjon (3) fra konsultentselskapet Gartner (2016): «*Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business*». Definisjonen sammenfaller også med ambisjonsnivået til E2 og E3, ettersom de ønsker å ligge lengst fremme på digital utvikling i bransjen.

### ***Digitalisering i varehandelsbransjen***

Varehandelsbransjen har en todelt oppfatning av begrepet digitalisering. V1 og V3 er opptatt av å effektivisere prosesser og digitalisere verdikjeden, mens V2 ønsker å digitalisere papirflyten. V2 sin oppfattelse sammenfatter med definisjon (1) av digitalisering, som handler om å endre noe analogt til noe digitalt (Yeh & Ramirez, 2017, s.2). V1 og V3 sin oppfattelse peker i retning om å endre tidligere forretningsmodeller. Dette forsterkes gjennom definisjon (3): «*(...)To change a business model and provide new revenue and value-producing opportunity*» (Gartner, 2016). Oppfattelsen av begrepet digitalisering i den enkelte bedrift kan være førende for hvor utbredt digitalisering er i den respektive bedriften. Eksempelvis er V1 i førersetet ved utvikling av helautomatiserte robotløsninger, noe som kan gjenspeile deres oppfattelse.

### ***Digitalisering i hotellbransjen***

Informantene i hotellbransjen har tilnærmet lik oppfattelse av begrepet digitalisering. Informant i H1 mener: «*At alle analogprodukter skal være en digital prosess*» og Sales Manager i H2 sier: «*Gå over til å ha ting på PC*». Bedriftenes oppfatning kan refereres til begrepet digitisering (Iden, 2018). Dette forsterkes gjennom definisjon (1) fra litteraturen: «*The encoding of analog information into digital format and the subsequent reconfiguration of socio-technical context of production and consumption of the product and services*» (Yeh & Ramirez, 2017, s.2). Felles for bedriftene er at de ønsker manuelle arbeidsoppgaver over på digitale plattformer. Bedriftene understreker at de tilhører en tradisjonell bransje, noe som kan ha innvirkning på deres oppfattelse av digitalisering og hvor utbredt digitalisering er i bedriftene i bransjen. Informanten i H3 bekrefter: «*Maskiner er veldig mye raskere enn mennesker, men de er ikke bedre enn*

mennesker». Her ser vi et eksempel på at bedriften er klar over hva digitalisering kan gjøre, men at bedriften oppfatter det som en bedre løsning å ikke nytte seg av teknologien.

### **Digitalisering i bilbransjen**

Informantene i B2 og B3 sier at digitalisering er verktøyet for å levere på strategien. CEO i B2 sier: «*Digitale løsninger slik at sluttkunden kan gå direkte inn å gjøre det meste gjennom den digitale kanalen*». B2 og B3 sin oppfattelse av digitalisering kan knyttes til definisjon (5) fra litteraturen: «*The creation of new opportunities that break down industry barriers and at the same time destroy existing business models*» (Weill & Woerner, 2015, s. 21). Definisjonen viser at digitalisering handler om transformering av forretningsmodeller. Digital Manager i B1 beskriver digitalisering som en motsetning til analoge prosesser, men vektlegger at teknologi er sentralt i måten det jobbes på. Oppfattelsen til B1 kan vise til definisjon (1) om analoge prosesser, men samtidig viser de en forståelse som går utover denne definisjonen.

Bedriftene mener digitalisering er sentralt ved gjennomføring av prosesser for å kunne levere et optimalt sluttprodukt til kunden. Det styrkes av litteraturen, hvor digitalisering kan betegnes som en transformativ prosess der noe endrer seg - en digital organisasjon for eksempel (Andersen & Sandnes, 2017). B2 og B3 viser gjennom sin oppfattelse hvor sentralt teknologi er for hvordan de jobber. B1 er bevisst på hva som må til for å digitalisere deres drift. Digital Manager i B1 ser deres potensiale: «*Vi jobber i siloer, så jeg vil si vi har et uforløst potensialet i å gjør ting enklere og smidigere*». Bedriftene har felles oppfatning av hva digitalisering er, men bedriftene er på forskjellige utviklingsstadier.

#### **5.1.1 Vår oppfattelse av begrepet digitalisering**

Med bakgrunn i den store variasjonen mellom de ulike bedriftene og bransjene i hva som legges i begrepet digitalisering, har vi kommet frem til vår egen definisjon av begrepet. Dette vil være med på å bidra til den eksisterende litteraturen rundt digitalisering og i tillegg skape en bedre forståelse for begrepet i praksis. Definisjonen er utarbeidet med utgangspunkt i teori fra kapittel 2 og funn fra kapittel 4. Vår definisjon av digitalisering er:

*«Digitalisering er bruk av nødvendig teknologi for å effektivisere, automatisere og optimalisere driften i en virksomhet for å legge til rette for verdiskapende aktiviteter.»*

Definisjonen består av tre hovedelementer: effektivisere, automatisere og optimalisere. Teknologien og disse elementene endrer driften i en virksomhet gjennom en transformativ prosess. Definisjonen viser hva teknologi kan gjøre ved riktig anvendelse og hvordan det kan føre til en forbedret virksomhet.

## 5.2 Drivere for digital endring

### *Drivere i eiendomsmeglingsbransjen*

Drivere for endring i eiendomsmeglingsbransjen er kunder og forretningsutvikling. Kunden oppdager, evaluerer, kjøper og bruker bedriftene annerledes enn tidligere. Informant i E1 sier: *«Jeg jobber veldig mye med kunder bare for å se hva kunden ønsker»*. Det er viktig å kartlegge kunden sine behov og ønsker for å holde seg relevant for kunden (Mathiesen, 2018). Litteraturen sier at teknologiske endringer påvirker kundeatferden i bedriftene, og at digitalisering frigjør tid slik at mer tid kan brukes på kunden (Piccinini et al., 2015). Det viser seg at digitalisering er hoveddriveren i en endringsprosess (Stief et al., 2016). Det kan diskuteres om det er kunden som er driveren for digitalisering eller om digitalisering er driveren for kunden. Kjededirektør i E2 bekrefter: *«Digitalisering er en driver mot menneskene, som også er driver. De to tingene går veldig sammen, og kan ikke utelukkes»*. Vi kan si at virksomheter endrer seg på grunn av digitalisering, men kunden fungerer som trigger for endring.

Forretningsutvikling er den andre driveren som peker seg ut i eiendomsmeglingsbransjen. Mathiesen (2018) mener at terskelen for å lære og prøve i en iterativ prosess har blitt betydelig lavere i takt med den teknologiske utviklingen. Informant i E1 bekrefter: *«Vi lever av å være litt i front, være kreative og prøve oss fram»*. Kjededirektør i E2 er enig med E1 og viser til en tankegang der de hele tiden er søkende og lærevillig for å utvikle organisasjonen. Bedriften søker mot nye utfordringer, både bevisst og ubevisst, for å se om noe kan adopteres til deres virksomhet. Leder i E3 sier at det er vanskelig å forutse hvordan fremtiden vil se ut og ikke minst hvor modent markedet er for å ta imot nye løsninger. Bedriftene ønsker å være innovative og forretningsutvikling er en viktig driver. Det er avgjørende for virksomhetene i bransjen å endre seg for å holde seg relevant i markedet, ellers vil nye aktører stadig kapre deler av markedet (Berman & Marshall, 2014).

### ***Drivere i varehandel***

Effektivisering og automatisering av prosesser er viktig for alle bedriftene i bransjen. Bedriftene mener det er viktig å effektivisere hele organisasjonen, med spesielt fokus på kostnadseffektivisering og effektivisering av prosesser. Får de til dette vil de kunne kutte kostnader og optimalisere arbeidshverdagen. Det kommer frem i litteraturen hvordan effektivisering av prosesser horisontalt og vertikalt i organisasjonen sammen med kostnadseffektivisering er viktig for å tilpasse seg markedssituasjonen (Effha & Nuhu, 2017). HR-sjef i V2 vektlegger viktigheten av å effektivisere og automatisere for å unngå repetitive oppgaver. Bransjen opererer med små marginer og er avhengig av effektivisering av prosesser for å holde seg konkurransedyktig. V1 viser dette gjennom utvikling av selvbetjeningsløsninger og robotiserte løsninger på lager. For å oppføre kostnadseffektivt må virksomhetene vektlegge vekst, utvikling, intern effektivitet og samarbeid på en annen måte enn tidligere (O'Brian, 2018). Bedriftene i bransjen bruker teknologi til å endre arbeidsområder og således effektiviserer de driften.

Den andre hoveddriveren er kostnader, som henger direkte sammen med effektivisering. HR-sjef i V2 viser sammenhengen: «Å skape effektive prosesser, for å holde kostnadsnivået nede». Kostnader er en av de viktigste faktorene for innovasjon i en organisasjon (Zhu et al., 2017). Endring av arbeidsområder ved prosessløsninger har redusert kostnader og økt investeringsmuligheter for bedriftene. Eksempelvis har V1 redusert personalutgifter slik at de kan åpne flere selvbetjente butikker på sine utsalgssteder. V2 har redusert personalkostnader ved å ha færre ansatte i butikk enn tidligere. Litteraturen sier også at teknologi kan føre til reduksjon av kostnader, herunder personalkostnader (Westerman et al., 2011). Kostnadsreduksjon og nye tjenester kan således skape nye kundeopplevelser og inntektsmuligheter.

### ***Drivere i hotellbransjen***

Kunde og forretningsutvikling er driverne i hotellbransjen. Kunden har fått en sterkere posisjon gjennom digitale verktøy der pris og produkt kan sammenlignes. Kunden kan velge tilnærming til aktører når og hvor som helst (Piccinini et al., 2015). Det samsvarer med funnene i studien om at kundene sammenligner og finner frem til hotellene på en annen måte enn tidligere. Sales Manager i H2 sier: «Kunden bruker digitale kanaler for å finne frem til hotellet». Kommersiell direktør i H1 trekker frem viktigheten av å tilpasse seg kunden og forutse fremtidige behov. Bedrifter bør vektlegge at de vet hva kunden ønsker før kunden ser behovet selv (Von Leipzig



et al., 2017). Samtidig styrer kunden hotellene til å gjennomføre tiltak. Her påvirker digitalisering kunde og motsatt.

Den andre driveren for endring i hotellbransjen er forretningsutvikling. Kommersiell direktør i H1 sier kunden skal vite at de er på et high-end hotell: *«Det handler om å skape interesse, innhold i opplevelsene. Vi ønsker å være nytenkende og ikke gjøre det samme som alle andre»*. Samtidig må forretningsmodellen til bedriftene tilpasses den digitale utviklingen for å skape og beholde verdi i selskapet (Berman & Marshall, 2014). Selv om hotellene ikke fremstår som de mest fremoverlente, er de bevisst på åpenhet for teknologiske nyvinninger. Sales Manager i H2 sier: *«Vi jobber for at vi skal ha kontakter innenfor den digitale verden for hvordan vi kan gjøre ting bedre»*. Det støttes av teorien med at virksomheter oppnår lavere risiko ved å være fremoverlent enn å vente på det «trygge». Hotellene viser åpenhet og ser fordeler som digitalisering kan generere (Kreutzer et al., 2018).

### ***Drivere i bilbransjen***

I bilbransjen er kunde og prosess drivere. Bransjen observerer at kunden endrer handlemønster og distribuerer bilen annerledes. Digital Manager i B1 trekker frem viktigheten av å se trender og hva kunden ønsker. Litteraturen sier at hvis ikke teknologien er tilpasset kunden, vil ikke digitaliseringen fungere etter sin hensikt (Piccinini et al., 2015). Det bekreftes av CEO i B3: *«Jeg tenker det er menneskene som sitter i fører sete i den digitale utviklingen»*. Bedriftene ser hvordan kunden forholder seg til ny teknologi, og kunden blir en av de sterkeste driverne i bransjen.

Prosess er den andre hoveddriveren i bilbransjen. CEO i B2 sier: *«Vi må effektivisere salgsprosessen, en annen ting er serviceprosessen, ettermarked og verkstedtjenester. Alle ledd i organisasjonen for å holde tritt med markedet»*. Det støttes av litteraturen ved at det er avgjørende å effektivisere og automatisere alle ledd for å holde følge med konkurrenter som er «born digital» (Klein, 2018). Etablerte aktører merker press fra nye aktører, og føler de må effektivisere og automatisere hele virksomheten. For å få til det må virksomheten mobilisere og engasjere hele virksomheten som forklart i transformasjonskompasset (Westerman et al., 2014). Informant i B2 sier at det handler om å: *«Standardisere, effektivisere og skape mer produktivitet»*. Bedriftene må administrere og sette igang tiltak for opprettholde effektiviseringen over tid (Nylén & Holmström, 2015).

## Sammenligning av bransjene

Kostnad	Kunde	Prosess	Forretningsutvikling
• Varehandel	• Eiendomsmegling • Hotell • Bil	• Varehandel • Bil	• Eiendomsmegling • Hotell

Tabell 9: Sammenligning av drivere

Kunden er driver i eiendomsmeglings-, hotell- og bilbransjen. Grunnen til at varehandelsbransjen ikke trekker frem kunden, kan være at kundeforholdet består av hyppige og enkeltstående transaksjoner. Bil- og eiendomsmeglingsbransjen er knyttet til store pengesummer i et emosjonelt kjøp. Hotellbransjen selger samtidig en opplevelse og ikke et fysisk produkt. For å tilfredsstille og beholde kunden, er det nødvendig å imøtekomme deres behov og forventninger. Både eiendomsmegling- og hotellbransjen har forretningsutvikling som driver for endring, men det foreligger ulikheter mellom bransjene om hva de mener med forretningsutvikling. Hotellbransjen er opptatt av innovasjon gjennom menneskelig service, mens eiendomsmeglingsbransjen ønsker å være offensive og utvikle nye produkt og tjenester. Varehandel- og bilbransjen er opptatt av å effektivisere alle ledd i en kjøpsprosess før, under og etter salget, samt lager for varehandel. Det er kun hotellbransjen som ikke nevner effektivisering og automatisering i studien. Grunnen til det kan være det store fokuset på menneskelig service. Det kan være at hotellbransjen har negativ tilnærming til prosessforbedring i redsel for å miste kontakt med kunden. Digitalisering er hoveddriver for endring (Iden, 2018). De ulike driverne henger sammen og kan påvirke hverandre.

## 5.3 Muligheter med digitalisering

Muligheter i eiendomsmeglingsbransjen

Eiendomsmeglingsbransjen ser muligheter til kostnadsbesparelse ved digitalisering. Kjededirektør i E2 understreker likevel at: «*Det handler ikke om å kutte antall meglere tvert imot*». Kostnadsreduksjon har sitt utspring i effektive arbeidsprosesser og vil skape en enklere hverdag for meglernes. Effektive og automatiserte arbeidsprosesser vil føre til at ansatte kan bruke mer tid på kunden og på den måten bedre kundeopplevelsen (Westerman et al., 2011). Kjededirektør i E2 sier at utfallet for meglernes ved effektive arbeidsprosesser er: «*Jo mer tid vil ansatte kunne ha til menneskene og kundene*». Kostnadsbesparelse kan frigjøre tid til andre arbeidsoppgaver. Innføring av ny teknologi kan kartlegge kundenes behov bedre enn tidligere. Kjededirektør i E2 sier de er i utviklingsfasen av et nytt system: «*Vi har nesten kjørt selger og*

*kjøper sammen, før de i det hele tatt har begynt prosessen*». Litteraturen sier at bedrifter som investerer i digitalisering kan kartlegge kunden ved at de vet hva kunden ønsker før kunden vet det selv (Loebbecke & Picot, 2015).

E3 har lansert et konsept der megler og kunde selger boligen sammen, mens E2 og E3 planlegger bevisste endringer. Ved å planlegge bevisste endringer ser selskapene hvilke faser de må gjennom for å nå ønsket tilstand (Jacobsen, 2018). Bedriftenes ambisiøse tankegang sender signaler til omgivelsene rundt og de kan automatisk motta støtte for gjennomføring (Jacobsen, 2018). Digitalisering skaper grunnlaget for at bedriftene kan øke salg, produktivitet, være innovative og skape nye former for samhandling mellom kunder og megler (Danilova et al., 2019).

### ***Muligheter i varehandelsbransjen***

Varehandelsbransjen ser muligheter for optimalisering av kundeopplevelsen. V1 og V2 fokuserer på effektive arbeidsprosesser, herunder selvbetjening og robotiserte løsninger. Bedriftene ønsker at handleopplevelsen skal oppfattes som smidig og rask av kunden (Dominici et al., 2016). Effektive løsninger kan være kostnadsbesparende for bedriftene i form av reduksjon av personalkostnader (Salo, 2006; Loebbecke & Picot, 2015). HR-sjef i V2 bekrefter: *«Teknologien kan benyttes til å redusere personalkostnadene våre, det er de største utgiftene våre»*. V3 fokuserer på tilføring av kunnskap til kunden. CEO i V3 sier: *«Vi må tilby kunden kompetanse. Jeg snakker ikke om generell kundeservice, men kunnskap hvor digitale verktøy er delaktig»*. Variasjon i aktørenes tilnærming til kunden kan ha opphav i type produkt og segment virksomhetene tilhører. V3 vektlegger i tillegg viktigheten av at digitale verktøy kan innhente informasjon om kunden. Gjennom digitale verktøy kan virksomheten få et personlig forhold til kunden (Li, 2015). CEO i V3 sier: *«Det å få direkte dialog, er den mest spennende muligheten»*. Bedriften bruker CRM-system for å skreddersy kundeopplevelsen. Det kan være utslagsgivende for å nå flere kunder og skape konkurransefortrinn (Westerman et al., 2011; Henriette et al., 2016). Digitalisering kan også bidra til at mindre aktører enklere kan etablere seg i markedet, ved at de kan få enklere tilgang til billigere løsninger på utstyr og prosesser (Bharadwaj et al., 2013). Likevel viser V1 som en stor aktør med tilgang på ressurser at det er mulig å være først ute og endre seg.

Bedriftene i bransjen viser tendens til endring som livssyklus. Dette gjelder særlig V1 og V2. De vokser i raskt tempo og utvikler systemer for bedre kontroll og administrering (Jacobsen, 2018).

V3 heller mot endring som evolusjon hvor utnyttelse av begrensede ressurser gjør dem sterkere. De ønsker å utnytte potensiale til kundene og at endringen skal føre til noe bedre (Jacobsen, 2018).

### ***Muligheter i hotellbransjen***

I hotellbransjen er bedriftene klar over muligheter som finnes ved kostnadsbesparelser på selvbetjening, men de ser viktigheten av personlig service. Informant i H3 sier: «*Maskiner er veldig mye raskere enn mennesker, men de er ikke bedre enn mennesker*». Dersom selskapene skal fremstå som konkurransedyktige, er det nødvendig at de tilpasser seg eller endrer seg for å utvikle og imøtekomme kundens krav og behov (Stief et al., 2016). Hotellene tilbyr en personlig opplevelse og deres oppfattelse kan være at teknologi ikke forbedrer kundeopplevelsen. Det er sprik mellom teorien og funnene fra hotellbransjen.

Hotellene ser potensiale for prosessforbedringer fra kunden bestiller et opphold til de forlater hotellet. Informant i H2 forteller om mulighetene: «*Vi må investere mer i digitalisering for at kunden kan booke lettere*». Digitalisering bidrar til å forbedre kundereisen gjennom markedsførings- og salgskanaler (Stief et al., 2016). At kunden opplever bestilling av opphold som enkelt, kan gi positive utslag for hotellene. Kundetilfredshet kan øke som et resultat av teknologiske fortrinn (Dominici et al., 2016). Enklere prosesser kan bidra til forretningsutvikling. Informantene trekker frem investeringer i hotellene og at teknologi kan bidra til å vise frem produktene. Sales Manager i H2 sier: «*Det nytter ikke å ha flotte gullputer hvis ingen prøver de*». Hotellene gir inntrykk av at de ikke opplever evolusjonære endringer i bransjen. Beslutninger gjerne er usammenhengende og anarkiske (Jacobsen, 2018). Informant i H2 sier: «*Jeg har sagt at jeg tror vi kommer litt sent inn*». Det kan vise at bedriftene tar beslutninger med tilfeldighet som drivkraft.

### ***Muligheter bilbransjen***

Bilbransjen ser muligheter for færre årsverk per oppgave og at kostnadsbesparelse er resultat av mer effektive og automatiserte prosesser. CEO i B2 sier: «*Enten må vi øke volumomsetning eller så må vi ned i personell*». Litteraturen støtter at digitalisering kan redusere kostnader knyttet til prosesser og utvikling av produkter (Nylén & Holmström, 2015). Bedriftene tror også at løsningen ligger i økt kundetilfredshet. CEO i B3 sier: «*Vi har kundetilfredshet øverst. Leverer vi på det, får vi ned kostnader*». Bedriftene ser muligheter for økt kundetilfredshet ved at prosesser og systemer samkjøres (Westerman et al., 2011).

Bedriftene trekker frem viktigheten av å ha felles systemer som prater sammen. Digital Manager i B1 sier at de har et uforløst potensial til å jobbe smartere. B1 trekker frem at de jobber i siloer, hvor hver avdeling har sitt system. Felles system for hele verdikjeden vil være nødvendig for en optimal prosess (Westerman et al., 2011). Et annet element ved prosesser er kundens forventning. Digital Manager i B1 sier: «Kunden forventer at vi skjønner hvem de har hatt kontakt med». Selskapene kan gjennom økt kundeinnsikt få tilgang på nye markeder og mer personlig informasjon (Li, 2015). Bilbransjen trekker frem at deres system mangler en «rød tråd». Det viser at endringer bærer preg av anarki og tilfeldigheter (Jacobsen, 2018). Ved bedre samkjøring av system og prosesser kan bedriftene i mindre grad preges av endringer på individnivå. Viktigheten av en «rød tråd» blir også forsterket gjennom fokus i transformasjonskompasset der de viser til viktigheten av å ha systemer som henger sammen (Westerman et al., 2014)

Bedriftene ser muligheter for forretningsutvikling ved utvikling av applikasjon og system som forenkler driften. Særlig viser B2 at de ønsker å være i førersetet for utvikling. CEO i B2 understreker: «Mye av det vi gjør, gjør vi ikke for å tape terreng, vi vil være først». Ambisjoner kan bidra til kunnskapsdeling og samtidig gi andre aktører muligheten til å følge etter og etablere seg billig (Westerman et al., 2011).

### Sammenligning av bransjene

Kostnad	Kunde	Prosess	Forretningsutvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Likheter</b></li> <li>• Reduksjon av kostnader</li> <li>• <b>Ulikheter</b></li> <li>• Evnen til å utnytte kostnadsbesparelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Likheter</b></li> <li>• Frigjøring av tid til kunder</li> <li>• Økt kundetilfredshet</li> <li>• <b>Ulikheter</b></li> <li>• Forventninger fra kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Likheter</b></li> <li>• Ønske om effektivisering og automatisering</li> <li>• <b>Ulikheter</b></li> <li>• Intensjonen og målsetning med effektivisering og automatisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Likheter</b></li> <li>• Positivt med nye aktører</li> <li>• <b>Ulikheter</b></li> <li>• Viljen til å drive frem den digitale utviklingen</li> <li>• Innovasjon</li> </ul>

Tabell 10: Sammenligning av muligheter ved digitalisering

Bransjene vektlegger muligheter ved kostnadsbesparelser, herunder personalkostnader. Det er delt oppfatning av om det bør gjennomføres tiltak for å redusere kostnadene. Hotellbransjen skiller seg ut med ønske om å beholde det menneskelig aspekt. Resterende bransjer ønsker færre

eller ingen mennesker i enkelte ledd av prosessen. Forskjellen knyttet til bruk av mennesker kan være fordi hotellene leverer en opplevelse og ikke et fysisk produkt som de andre bransjene.

Bransjene er av felles oppfatning av at automatiserte og effektive prosesser kan være verdiskapende, men mål og intensjon bak prosessforbedring er ulike. Eiendomsmeglings- og hotellbransjen fokuserer på at prosesser skal frigjøre tid til personlig service, mens bil- og varehandelsbransjen er opptatt av prosessforbedring av kundereisen. Kjøp av hjem eller overnatting kan i tillegg relateres til en følelsesmessig opplevelse, så det kan være avgjørende for hva kunden forventer. Bil regnes også som en relativt stor investering, i likhet med handel av eiendom, men resultatene i kapittel 4 viser at bedriftene i bilbransjen er mindre opptatt av den menneskelige kontakten ved prosessforbedringer. Deres prosesser omhandler også verksted- og servicefunksjoner, som har innvirkning på vurderingen. Alle bransjene trekker frem at bedre prosesser kan gi bedre kundetilfredshet gjennom økt kundeinnsikt.

Ved forretningsutvikling er det en felles enighet blant bransjene om at bedrifter i førersetet driver den digitale utviklingen fremover. Det er enighet om at nye aktører er positive bidragsyttere for en digital utvikling i bransjene. Nye aktører kan legge press på etablerte aktører til å endre seg. Dette vises også i litteraturen gjennom figur 1 (Reddy & Reinartz, 2017), der vi ser nye aktører som har kommet inn og endret bransjene totalt. De nye aktørene trigger de etablerte til å endre seg.

## 5.4 utfordringer med digitalisering

### *Utfordringer i eiendomsmeglingsbransjen*

Eiendomsmeglingsbransjen ønsker å være først ute i den digitale utviklingen, men understreker at teknologi er dyrt. Kjededirektør i E2 sier: «Vi tjente ikke penger i fjor og vi kommer ikke til å tjene penger i år. Vi bruker enorme ressurser på utvikling av teknologi. Det er dyrt». Leder i E3 mener at grunnen til at de er fremst i bransjen er grunnet store investeringer, men at å være en stor aktør også har utfordringer. Det kan vise til at bedrifter som er først ute med prosjekter tar risiko knyttet til kostnader, og at mindre aktører ikke kan tåle tapet som eventuelt kan oppstå. Det forsterkes gjennom litteraturen hvor Li (2015) poengterer at dersom det er kostnadsfritt å kopiere, kan det heller ikke regnes som digitalt. Samtidig trekker informant i E1 frem hvilken rolle informantene tror det kan ha at meglerkontor tilhører bankvirksomhet. Bankene styrer ifølge informantene store deler av utviklingen i bransjen. Både E2 og E3 bruker store ressurser på

teknologi, men det er kun E3 som har bank-tilhørighet. Bank-tilhørighet er en faktor som kan være avgjørende for hvor godt implementert digitalisering er i virksomhetene, men på grunn av begrensninger diskuteres ikke dette videre i oppgaven.

Bransjen drar frem at de er avhengig av optimale system og prosesser for at de skal kunne levere sine tjenester. Bedriftene mener at prosesser og system som fører til mindre personlig kontakt med kunden vil være negativt. Her kan det være en sammenheng mellom investeringssum fra kunde, og ønske om personlig kontakt for en tryggere prosess. Informantene sier de har en tanke om hvordan produktet skal være, men at det er vanskelig å realisere. Leder i E3 trekker frem at gamle systemer har gjort omstillinger vanskeligere. Det støttes fra litteraturen hvor det kommer frem at det kan oppstå utfordringer dersom selskap allerede har systemer utarbeidet med utgangspunkt i annen strategi og organisering (Stief et al., 2016). Det kan også relateres til at bedriftene klarer å fullføre fase 2 i Jacobsens planlagte endringsprosess, men ikke kommer seg videre til fase 3 hvor tiltak skal utarbeides (Jacobsen, 2018).

Bedriftene ser utfordringer ved at andre er nytenkende og innovative, og kjededirektør i E2 sier: «*Dersom vi sover i timen, så tror jeg det er en kjempetrussel*». Ved at bedriftene opplever nye konkurrenter som innovative, legger det press på de etablerte virksomheten om å følge etter. Endringene kan være gjennomført som evolusjon, da de bedriftene som evner å utnytte de tilgjengelige ressursene vil overleve (Jacobsen, 2018). Dersom bedriftene ikke henger med i «tiden», vil de distanseres av konkurrentene (Iden, 2018). Tatt i betraktning at bedriftene allerede tilhører en strengt lovmessig regulert bransje, drar aktørene frem at lovmessige endringer kan skape utfordringer. E1 trekker frem at innføringen av GDPR har skapt utfordringer, mens leder i E3 sier at lovmessige reguleringer kan ha større betydning for en stor aktør. Informant i E3 sier: «*Vi som er den største aktøren, er de som blir sett i kortene først*». Dersom bedrifter behandler personsensitiv informasjon feil, kan bedriftene risikere sanksjoner (IntersoftConsulting, 2018). E3 fremstår som en stor og fremoverlent aktør, og således kan det være at deres bevegelser i større grad kan registreres blant allmennheten og myndigheter.

### ***Utfordringer i varehandelsbransjen***

Varehandelsbransjen ser utfordringer knyttet til retur av varer til nettbutikk. Kostnaden anses å være bransjespesifikk, da den ikke er direkte overførbart til andre bransjer. Bransjen mener også at teknologi har ført til at de ikke vet hvordan de lenger skal få kunder til å besøke butikkene. Det kan ha sammenheng med bedriftens evne til å være innovative og offensive, og at de ikke

ser muligheter som for eksempel ERP- og CRM-systemer kan gi (Westerman et al., 2011). De bedriftene som ønsker å beholde kundene, må være kreative og utnytte den informasjonen som systemer kan gi (Li, 2015). Bransjen vektlegger utfordringer med vareflyt i system som ikke fungerer. Det nevnes at digitale verktøy ikke alltid evner å forenkle prosesser slik som ønsket, og at de tidvis også kan skape problemer. Informant i V1 sier: «*Utsjekkløsninger er veldig høyt preget av svinn fordi kundene ikke forstår systemene*». Det kan ha sammenheng med at evnen til å tilpasse og implementere løsninger ikke er optimalt horisontalt og vertikalt integrert i verdikjeden (Stief et al., 2016).

Ved forretningsutvikling mener bransjen at det er vanskelig å finne kompetanse. Informant i V1 sier: «*God teknologisk kompetanse er veldig etterspurt og vanskelig å få tak i*». CEO i V3 støtter opp med: «*Vi må ha riktig kompetanse.*» Rett kompetanse er nødvendig for at bedrifter skal oppleve en optimal implementering av digitalisering i bedriften (Stief et al., 2016). Her kan vi se eksempel på at bedrifter har ressurser til å endre seg, men at mangel på kunnskap kan være et hinder. Også lovmessige reguleringer trekkes frem som et hinder for utvikling. Spesielt innføringen av GDPR har ført til utfordringer for virksomhetene. Lovmessige reguleringer kan forsinke forretningsutvikling (Westerman et al., 2011).

### ***Utfordringer i hotellbransjen***

Hotellbransjen trekker frem utfordringer med mangel på ressurser og kostnader, herunder teknologiske investeringer. Informant i H2 sier: «*Fordi det er en såpass tradisjonell bransje, så er det ikke alltid like mye ressurser tilgjengelig for å satse på teknologiske nyvinninger*». Informant i H3 støtter det med å forklare at de med hensikt bruker gamle systemer fordi det er billigere. Bransjen opererer med små marginer og er derfor avhengig av å holde kostnadsnivået nede. Litteraturen viser at investering i digitalisering er knyttet til store kostnader for virksomhetene (Stief et al., 2016). Her kan det foreligge sammenheng mellom mangel på ressurser, og det at bedriftene ikke prioriterer digitalisering høyt nok.

Bransjen er opptatt av at prosessforbedringer kan ha negativ effekt på kundeopplevelsen. Kommersiell direktør i H1 sier: «*Det skal veldig mange år til før IT kan forstå skjønn på samme måte som et menneske*» og at «*Dårlig teknologi kan påvirke de ansatte til å gi dårlige kundeopplevelser*». Det er viktig for virksomheter å skape effektive prosesser, samtidig som den daglige driften optimaliseres (Stief et al., 2016). Prosesser kan forbedres gjennom digitalisering, men hotellbransjen viser at de ikke alltid vil sette i gang tiltak.



Bransjen drar frem vanskeligheter med system som ikke samkjører. Bransjen er klar over teknologien som finnes, men i mange tilfeller er teknologien så dårlig at det krever mer energi å implementere teknologien enn å gjøre den samme oppgaven på nåværende måte. Mangel på kompetanse ved utarbeidelse av moderniserte systemer påvirker den digitale utviklingen i bedriftene (Fitzgerald et al., 2013; Westerman et al., 2011). Bransjen sier innføring av GDPR har vært utfordrende. Informant i H1 omtaler GDPR: «*Alle stedene vi har opplysninger om folk, måtte gjennomgå på nytt for å se om alt var riktig, det var en stor prosess*». Lovmessige reguleringer kan være en årsak til at hotellene velger en noe mer forsiktig tilnærming til teknologi. Forsømmelse av personopplysningsloven kan føre til store konsekvenser for virksomhetene (IntersoftConsulting, 2018).

### ***Utfordring bilbransjen***

Bilbransjen trekker frem kostnadene digital utviklingen fører med seg. Bransjen sier det er vanskelig og dyrt å få tak i nødvendig kompetanse. Bransjen trekker frem at det krever store investeringer, og at det spesielt er utfordrende med tanke på risiko. Det kan oppstå motvilje blant bedriftene til å investere i teknologi grunnet store kostnader. Bedriftene har utarbeidet systemer med utgangspunkt i annen strategi og organisering, og derav vil ny teknologi være kostbart (Stief et al., 2016). Kunden krever at bedriftene er oppdatert på den digitale utviklingen. Digital Manager i B1 sier: «*Vi mister kunder hvis vi ikke klarer å digitalisere og følge med*». Kundens forventninger kan skape utfordringer for bedriftene dersom de ikke klarer å innfri kravene. Selskaper som ikke møter kundens forventninger kan gå glipp av inntektsmuligheter. Spesielt den nye «digitale» generasjonen stiller andre krav som kan skape utfordringer for bedriftene (Henriette et al., 2016).

Det mangler en «rød tråd» i virksomhetens systemer. Samtidig er bedriftene vant til fastsatte rammer og rutiner. Informant i B1 sier de jobber i «siloeer» og at det er: «*Ingen som kjenner den fulle kundereise hos oss*». CEO i B3 sier de er «*Vant til å gjøre på den 'gamle' måten*». Kunden kan oppleve at bedriftene har velfungerende system knyttet til den enkelte avdeling, men mangelfull eller ingen deling på overordnet nivå. Dette støttes av litteraturen som forklarer viktigheten av velfungerende systemer gjennom hele bedriften (Westerman et al., 2011). Kunden kan miste oversikt i prosessen og heller gå over til en konkurrent der hele kundereisen henger sammen i et felles system.

Bransjen ønsker å være innovative og i front på digital utvikling, men lovmessige reguleringer skaper utfordringer. Virksomhetene sitter på store mengder personsensitiv informasjon, og feil behandling av dette kan få store konsekvenser for både virksomhet og kunde. CEO i B2 sier: «GDPR er jo en klam hånd for alle, det er noe som vi bare må gjøre». Informant i B2 bekrefter: «Vi tar ikke kopi av førerkort lenger». Selskap kan velge en noe mer forsiktig tilnærming til digitalisering i frykt for lovmessige reguleringer (Westerman et al., 2011). Bilbransjen er ikke nødvendigvis mer forsiktig i sin tilnærming, men mer observant på behandling av personsensitiv data og lovmessige reguleringer.

### Sammenligning av bransjene

Kostnad	Kunde	Prosess	Forretningsutvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Likheter</b></li> <li>• Dyrt med ny teknologi og kompetanse</li> <li>• <b>Ulikheter</b></li> <li>• Retur fra nettbutikk</li> <li>• Være pilot på prosjekter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Likheter</b></li> <li>• Mistet kunder og salg</li> <li>• <b>Ulikheter</b></li> <li>• Mistet personlig kontakt</li> <li>• Etterspørsel fra kunde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Likheter</b></li> <li>• Mangler en "rød tråd"</li> <li>• Systemer må fungere til enhver tid</li> <li>• <b>Ulikheter</b></li> <li>• Gamle system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Likheter</b></li> <li>• Mangel på kompetanse</li> <li>• Lovmessige reguleringer - GDPR</li> <li>• <b>Ulikheter</b></li> <li>• Håndtering av lovmessige reguleringer</li> <li>• Mindre innovative med digitalisering til stede</li> </ul>

Tabell 11: Sammenligning av utfordringer ved digitalisering

Kostnad som utfordring er felles for bransjene, men med ulikt fokus. Varehandelsbransjen nevner at retur ved kjøp på nett skaper unødvendige kostnader for bedriftene. Eiendomsmeglingsbransjen drar frem at det koster å være først ute på den digitale utviklingen. Felles er at ny teknologi og kompetanse er kostbart. Bedriftene i bransjene har en felles oppfatning av at de mangler en «rød tråd» i sine systemer. Dette kan føre til at prosesser går tregere og er mindre effektive (Westerman et al., 2011). Eiendomsmeglings- og bilbransjen trekker frem at «gamle» systemer har vært utfordrende for forretningsutviklingen. Eiendomsmegling- og hotellbransjen ønsker ikke at mer automatiserte prosesser skal ødelegge den personlige kontakten med kunden. Virksomhetene trekker også frem at mangel på riktig og god kompetanse er et hinder for å utnytte systemene.

Alle bransjene mener lovmessige reguleringer problematiserer digital utvikling, men skiller seg fra hverandre ved håndteringen av innføringer. Alle nevner at innføring av GDPR har skapt

utfordringer. Eiendomsmeglingsbransjen skiller seg ut angående håndteringen av lovmessige reguleringer ved at de allerede fremstår som en sterkt lovmessig regulert bransje. De resterende bransjene tenderer til å oppleve reguleringene som mer helomvendende for driften.

I tillegg nevner varehandelsbransjen at det er utfordringer knyttet til hvordan de skal utnytte de sidene i driften som digitalisering ikke omfatter ved fysisk handel i butikk. Her viser det seg at bedriftene blir mindre innovative fordi de føler at de må tenke i retning av digital utvikling og mister fokus på konkurransefortrinn som de allerede besitter. Her vil forskjell i brukerens etterspørsel og hvordan samfunnet utvikler seg også påvirke utviklingen (Huber & Glick, 1993).

## 5.5 Digitale endringer

### *Eiendomsmeglingsbransjen*

#### *Digitale endringer i bransjen*

Eiendomsmeglingsbransjen har en fremoverlent tilnærming til endring og ser på endring som noe positivt. Litteraturen sier at det er viktig å digitalisere raskt med tanke på nye aktører eller nye handlemønstre (Iden, 2018). Informant i E1 bekrefter: «*Jeg tror vi kan få til endringer raskere*». Bransjen ser på digitalisering som førende for endring på alle nivåer i organisasjonen. Det er viktig for bransjen å ha en digital strategi som går i ett med forretningsstrategien (Bharadwaj et al., 2013). Bransjen er svært offensiv og viser gjennom sine handlinger at de følger prosjektveiviserens seks faser for å gjennomføre en endring (Iden, 2018). De seks fasene blir nøye fulgt for å holde kontroll over endringen.

#### *Endringer nå og i fremtiden*

Bedriftene trekker frem endring av system som største endring. E2 og E3 har byttet systemleverandør, noe som har utviklet og innovert måten å jobbe på. Kjededirektør i E2 bekrefter: «*Systemene snakker nå med hverandre*». Informant i E3 støtter dette med å fortelle hvordan de store systemendringene som er gjennomført har endret forutsetningene til organisasjonen for å tilpasse seg stadige endringer. Litteraturen viser at nye systemer kan gi digitalisering mulighet til å drive en virksomhet fremover (Matt et al., 2015). Innføring av nye systemer kan gi bedriftene en pekepinn på hvor de ligger i forhold til andre konkurrenter. Informant i E2 sier: «*Du kan få målinger på alt*». At kunden kan sammenligne aktører i større grad enn tidligere, krever mer av virksomheten (Best, 2018). Leder i E3 sier: «*Det har ikke vært behov for å endre seg fordi kunden velger det samme uansett*». Bedriftene må være bevisst på at

endringer som blir gjennomført er kvalitetsforbedrende endringer (Best, 2018). Endringene må utgjøre en differensierende forskjell som fører til at kunden ikke vil gå over til å selge selv. Største fremtidige endring i eiendomsmeglingsbransjen kan være at kunden sammenligner aktørene på pris, produkt og prosess. Eksempelvis kan E3 sitt nye system være en trigger for sammenligning i bransjen.

### *Variabler i en endringsprosess*

Eiendomsmeglingsbransjen forteller at indre motivasjon er avgjørende ved endring. Informant i E1 sier: «*Det handler om å få ansatte til å se hva som er deres fordel i det*». Ytre insentiver eksisterer i bransjen, men er i ferd med å bli utfaset totalt. Informant i E3 sier: «*Du får ikke noen ytre insentiver for å være med på en endring hos oss. Enten er du med på reisen og drar nytte av å kunne bruke de digitale fordelene vi sitter med, ellers så slutter du*». Bruk av konsulenter i bransjen fremstår fragmentert og eksisterer i ulike deler av prosessen. Leder i E3 sier: «*Vi har mye intern kompetanse. Vi setter sammen team med ulik kompetanse og utnytter det*». I E2 vektlegges viktigheten av et nøytralt syn: «*Vi må ha folk utenfra som kan tenke nytt*». Det forsterkes av litteraturen hvor Jacobsen (2018) vektlegger at konsulenter kan bidra med nye synspunkt og fylle kunnskapshull i organisasjonen. E3 ønsker å benytte seg av intern kompetanse, men ser det også hensiktsmessig å leie inn kompetanse der det er nødvendig. Viktigheten av indre motivasjon fremheves som en viktig variabel for endring, samtidig som konsulentbruken anses som varierende.

### **Varehandelsbransjen**

#### *Digitale endringer i bransjen*

Bransjen synes det er viktig å integrere digitalisering i strategien. CEO i V3 understreker viktigheten: «*En forretningsstrategi hvor digitalisering er kjempeviktig. Den er ikke separert, men integrert i hovedstrategien*». Det støttes av litteraturen at en digital strategi kan gi ansatte mer eierskap til endringen (Matt et al., 2015). I bransjen fremstår en digital strategi som avgjørende for å tilpasse seg konkurransesituasjonen i markedet, da V1 og V2 er begge svært bevisst på å utvikle en digital virksomhet gjennom strategien.

Endringene som gjennomføres i bransjen er planlagt, med mål om å utvikle virksomhetene. Planlagte endringer gjennomføres med utgangspunkt i å utvikle organisasjonen (Jacobsen, 2018). Det er viktig at endringer fører til at bedriften kan realisere gevinster i form av å skape konkurransefortrinn, nye muligheter og økonomiske gevinster (Iden, 2018). Informant i V1 sier:

«Har ingen følelse at man ser på digitalisering i V1 som noe skummelt, mer som en naibler i form av å skape konkurransefortrinn». Bedriftene kan utnytte digitale endringer for å skape konkurransefortrinn, eksempelvis ved kostnadsreduksjon. Færre ansatte vil redusere kostnader og skape muligheter for innovasjon og utvikling (Best, 2018) . HR-sjef i V2 trekker frem at økende fokus på digital utvikling kan tvinge dem til å holde seg relevante i markedet. Aktørene sier at nå-situasjonen hele tiden må tilpasses dagens situasjon, samtidig som de hele tiden har en bevisst holdning til fremtiden. Det forsterkes av transformasjonskompasset som forklarer viktigheten av å kartlegge nå-situasjonen for å skape et rammeverk for endringen (Westerman et al., 2014).

### *Endringer nå og i fremtiden*

V1 har fokusert på endring av arbeidsområder. CEO i V3 sier deres endringer handler om heldigitalisering i alle ledd i driften: «Vi bruker bare digitale kanaler, alt fra design, budsjetter og medarbeidersamtaler». HR-sjef i V2 sier at netthandel har endret mye innenfor deres drift og omtaler det som: «En modernisert utgave av postordre». Som vi ser er det store ulikheter, men felles for selskapene er at endringer av system, infrastruktur, og organisatoriske og finansielle rammer har skapt muligheter for å drive virksomhetene fremover (Matt et al., 2015).

Bedriftene i varehandelsbransjen sier at nye generasjoner kan føre til at fremtiden er uoversiktlig. CEO i V3 sier: «Den nye unge konsumenten utvikler seg fort digitalt og er vanskeligere å lese». Også informant i V2 understreker poenget: «Jeg tror at bunnivået på digitalisering har endret seg». Det kommer frem av litteraturen at kontinuerlige endringer over tid stiller krav til ansatte og virksomheten, og derfor kan fremtiden se uoversiktlig ut (Jacobsen, 2018). Her kan vi se eksempel på at bedriftene mener nye generasjoner vil ta til seg digitale endringer annerledes.

Bedriftene mener nye aktører har lettere for å omstille seg og gjennomføre endringer. Informant i V3 sier at: «De nye aktørene har lettere for å snu seg rundt og implementere ny teknologi». HR-sjef mener også nye aktører og endret handlemønster vil skape endringer i fremtiden. I tillegg drar CEO i V3 frem at enkelte bedrifter ofte undervurderer teknologi på lang sikt og overvurderer på kort sikt. Det er en motsetning til litteraturen som sier at digitale endringer skjer betydelig raskere enn tidligere og at virksomheter hele tiden må snu seg rundt for å tilpasse seg endringene (Stief et.al, 2016). Her ser vi uenighet om fremtiden i bransjen, som kan gi bekreftelse på at fremtiden i bransjen kan være uoversiktlig. Det kan tenkes at de ulike virksomhetene befinner seg i ulike faser i prosjektveiviseren, der de har ulike fokusområder for fremtiden (Iden, 2018).

### *Variabler i en endringsprosess*

Bransjen har en felles forståelse for at indre motivasjon er viktig ved gjennomføring av endring. Det er avgjørende at ansatte blir involvert i endringen, og at de får eierskap til endringen. Ut fra funnene i undersøkelsen bruker de store aktørene konsulenter. Mindre aktører har ofte ikke ressurser til å leie inn kompetanse (Jacobsen, 2018). Det kommer frem fra informant i V3: «Vi har ikke råd». V1 og V2 mener bruk av konsulent er viktig for å optimalisere endring.

### **Hotellbransjen**

#### *Digitale endringer i bransjen*

Hotellene har et ambivalent forhold til endringer med digitale verktøy. Bedriftene ønsker at teknologi skal være sentralt i strategien, men er opptatt av å beholde menneskelige verdier. IT-ansvarlig i H3 sier: «Vi skal tilby menneskelig service fremfor maskinell service eller digital service». Fra teorien kommer det frem at teknologi alene ikke kan erstatte de menneskelige faktorene (Nordberg, 2018). Derfor vil hotellene finne en balansegang mellom teknologi og mennesker, med menneskene i fokus. Sales Manager i H2 trekker frem at økonomi og styresett er avgjørende for rollen digitalisering har på endringer. Kostnader kan være etableringshinder og den digitale utviklingen kan styres av hva ledelsen synes bør prioriteres (Westerman et al., 2011). Det kan fremstå som hotellbransjen styrer unna en del digitale endringer i redsel for å miste menneskelige kontakt. Det kan vi også se igjen hvis vi sammenligner endringene opp mot prosjektveiviseren (Iden, 2018), der bransjen i flere av fasene overser sentrale elementer i en digitaliseringsprosess.

#### *Endringer nå og i fremtiden*

Hotellbransjen har hjemmesider, sosiale medier og teknologi på hotellrommene som største endringer. Endringene har endret kundeopplevelsen ifølge informantene. Forenklet kommunikasjonsflyt mellom kunde og virksomhet kan skape verdier for virksomheten (Von Leipzig et al., 2017). Bedre kommunikasjon kan også gjenspeiles ved at bedriftene bruker teknologi for å optimalisere kundeopplevelsen. H2 og H1 tror endring av kompetanse vil være avgjørende i fremtiden, mens informant i H3 viser til teknologi på hotellrommene. Informantene mener de ansatte må dyrke sine egenskaper, som teknologien ikke kan tilby. Det er menneskene som skal skape den differensierende effekten, ikke teknologien. Litteraturen støtter opp at mangel på kunnskap kan hindre selskaper i å utvikle seg digitalt (Fitzgerald et al., 2013;

Westerman et al., 2011). Det foreligger variasjon i hvilke endringer bedriftene tror vil komme i fremtiden, men alle er av felles oppfatning at det vil komme vesentlige endringer.

### *Variabler i en endringsprosess*

Hotellbransjen bruker både indre og ytre motivasjon ved endring. Fra litteraturen kommer det frem at bedrifter må finne den optimale løsningen i en gitt situasjon der både det enkelte individ og organisasjonen er fornøyd (Beer & Nohria, 2000). Det kan være relevant for bedriftene å kartlegge hver enkelt endring for å vite hvordan de ansatte skal motiveres. Dersom belønninger brukes på riktig måte kan det redusere motstand mot endring (Beer & Nohria, 2000). Det er enighet i bransjen om at bruk av konsulenter kan gi en positiv effekt. Informant i H1 sier: «Vi må dra inn ressurser for å være bedre enn alle andre». Bruk av konsulenter kan fylle kunnskapshull i organisasjonen dersom det er nødvendig, samt bistå i prosessen og motivere ansatte (Jacobsen, 2018).

## **Bilbransjen**

### *Digitale endringer i bransjen*

Bilbransjen har en felles oppfattelse av at digitalisering påvirker endring. CEO i B2 sier: «Digitalisering ligger i bunnen av alt vi skal endre». Digital endring gir bransjen mulighet til å endre kompetanse, hente inn nye impulser og nå nye utfordrende mål (Stief et al., 2016). Informant i B1 sier at digitalisering ikke er så sentralt i deres strategi som det burde. Informantene i B2 og B3 forteller at digitalisering er integrert i deres strategi og fremtidsplaner. Ikke alle bedriftene har integrert teknologi i strategien i lik grad, men alle viser forståelse for hvilken påvirkning digitalisering kan ha på strategien. Deres tanker om teknologi og strategi støttes av litteraturen som sier at fremtiden vil endres med utgangspunkt i hvilke muligheter digitalisering gir virksomheten til å drive fremover (Matt et al., 2015). Bransjen fremstår svært progressive i digitaliseringsprosessen, og det ser ut til at de har et bevisst forhold til prosjektveiviseren gjennom samtlige seks faser. Slik kan de få det optimale ut av endringen (Iden, 2018).

### *Endringer nå og i fremtiden*

Bransjen trekker frem teknologiske nyvinninger som den største endringen. De vektlegger utvikling av prosesser. CEO i B3 sier at utviklingen av bilen har ført til at de jobber og tenker annerledes. Digital Manager i B1 sier: «Jeg tror alt skal bli digitalt». Endringer vil gi behov for ny kompetanse. Ny kompetanse vil øke i takt med endringer av teknologiske prosesser (Reddy

& Reinartz, 2017). Det kommer frem fra CEO i B2: «Vi må sørge for at de ansatte har den kompetansen som kreves for at vi kan oppfylle de forventningene som stilles til oss». Bedriftene kan utnytte kompetansen og erfaringene de allerede innehar, kombinert med ny kunnskap, for best utnyttelse av teknologien (Best, 2018).

### *Variabler i en endringsprosess*

Bedriftene vektlegger indre motivasjon blant ansatte ved endringer. De ønsker å involvere ansatte og skape forståelse for hvorfor de ønsker å endre seg. Informantene fremhever hvor viktig forståelsen for endring er og at denne forståelsen vil muliggjøre implementeringen. Bedriftene legger opp til at ansatte skal være delaktig i bedriftens endringer, noe som ifølge litteraturen kan gi de ansatte mer eierskap til endringen (Jacobsen, 2018). Involvering av de ansatte kan være medvirkende til at hele organisasjonen klarer å endre seg slik ledelsen ønsker.

Bedriftene ønsker å benytte intern kompetanse ved gjennomføring av endring. CEO i B3 sier: «Jeg tror mest på at man eier endringen selv». Likevel er de åpne for å bruke konsulenter der de mangler nødvendig kompetanse. CEO i B2 poengterer: «Det vil alltid være behov for å kjøpe kompetanse i perioder». Med den fremoverlente tilnærmingen til endring anvender virksomhetene til enhver tid den løsningen som genererer størst verdiskapning for virksomheten. Litteraturen viser at innleie av konsulenter kan utfylle kompetansen som allerede finnes i organisasjonen (Jacobsen, 2018). Her kan vi se eksempel på at bedriftene har et ambivalent forhold til bruk av konsulenter. Mangel på kunnskap trekkes frem som en sentral faktor som hindrer selskapene i utvikle seg digitalt. Bruk av konsulenter er viktig når organisasjoner selv mangler den interne kompetansen (Fitzgerald et al., 2013; Westermann et al., 2011).

### ***Sammenligning av bransjene***

#### *Digitale endringer i bransjen*

Eiendomsmegling-, varehandel- og bilbransjen er opptatt av å se på gevinsten av en digital endring. De tre bransjene trekker frem viktigheten av å ha en digital strategi eller en strategi der digitalisering går i ett med forretningsstrategien. Gjennom digitale endringer skapes nye muligheter og de tre bransjene trekker frem kompetanse som en viktig faktor ved endring. Det vil oppstå behov for annen og ny kompetanse for å lykkes med endringen (Kane et al., 2015). Hotellbransjen har et mer ambivalent forhold til digitale endringer. Grunnen kan være redsel for å miste den menneskelige kontakten med kunden. Bransjen vektlegger menneskelig service fremfor digitale element, men presiserer åpenhet for endringer som kan støtte opp under



menneskelige service. Det kan vise til at dersom bedriftene i hotellbransjen anvender teknologi på riktig måte, så kan de likevel beholde de menneskelige aspektene i den grad de ønsker. Teknologien kan ikke erstatte all menneskelig aktivitet (Nordberg, 2018).

### *Endringer nå og i fremtiden*

Bransjene drar frem utvikling av system og forbedring av prosesser som største de største investeringene. I fremtiden vil prosessforbedringer og sammenligning av aktører være i fokus i bransjene. Hotellbransjen skiller seg ut med fokus på utvikling av egne hjemmesider, mens de andre bransjene fokuserer på prosesser som omfatter hele verdikjeden. Eiendomsmegling- og bilbransjen fokuserer på at kunden kan sammenligne og segmentere bedrifter i større grad. Der kunden tidligere måtte fysisk ut i butikk for å sammenligne konkurrenter, kan de i dag gjøre det via et enkelt klikk (Best, 2018). Ved prosessforbedring ser alle bransjene muligheter for at kundeføring kan heldigitaliseres slik at mennesker benyttes på andre arbeidsområder. Behov for ny kompetanse vektlegges av alle bransjene. Nye aktører og generasjoner kan påvirke drivkreftene i en endring (Jacobsen, 2018).

### *Variabler i endring*

Bransjene benytter hovedsakelig indre motivasjon hos ansatte ved endring, med unntak av hotellbransjen som også benytter seg av ytre insentiver. Bransjene fokuserer på å skape forståelse for og gi ansatte eierskap til endringen. Det foreligger ulikheter mellom bransjene ved bruk av konsulenter, også innad i bransjene. Hotellbransjen skiller seg ut som den bransjen som ser størst gevinst ved bruk av konsulenter. Det fokuseres på å bygge intern kompetanse, men alle bransjene ser nødvendigheten av å benytte seg av konsulenter. Konsulentene benyttes der det er behov for å fylle et kunnskapshull i organisasjonene (Jacobsen, 2018).

### ***Faktorer for å lykkes med en digital endring***

Det er sentralt å forstå hvilke innvirkninger drivere, muligheter og utfordringer har når virksomheter skal lykkes med en endring. I kapittel 4 kommer det frem at de største driverne for å endre seg er kostnad, kunde, prosess og forretningsutvikling. Ved å kartlegge triggerne for endring er det enklere å forstå hvorfor organisasjonen endrer seg. Funnene viser at de største mulighetene med digitalisering er effektivisering og automatisering av prosesser, kostnadsbesparelser, forretningsutvikling og innovasjon. Disse mulighetene bør analyseres når virksomheten skal kartlegge en digital endring. For å gjennomføre en vellykket endring bør utfordringene kartlegges og løses. De største utfordringene er dyr teknologi, mangel på digital

kompetanse, velfungerende systemer, en «rød tråd» og lovmessige reguleringer. Med bakgrunn i tidligere forskning og empiri i studien, legger tabell 12 frem 10 anbefalinger, i tilfeldig rekkefølge, for å lykkes med en digital endring i fremtiden:

Endring	Begrunnelse
Nåsituasjon	Kartlegge situasjonen og hvor virksomheten står i den digitale verden. Hvilke muligheter og utfordringer står virksomheten overfor ved å gjennomføre endringen. Virksomheten må tørre å prøve for å lykkes.
Digital strategi	Virksomheten skal ha en helhetlig digital strategi som går hånd i hanske med forretningsstrategien. En strategi med digitalisering flettet inn i alle punkter vil legge til rette for å gjennomføre en digital endring
Kompetanse	Endring fører til behov for ny kompetanse. Virksomhetene må tilpasse kompetanse til endringene som gjennomføres. Det kan være i form av å hente inn nye ansatte, endre ansatte sine arbeidsområder eller leie inn konsulenter.
Kunde	Kunden sine behov styrer markedet. Bedrifter må kjenne kunden så godt at virksomheten vet hva kunden vil ha før kunden vet det selv. For å klare det må man bygge relasjoner og utnytte kundens vurderinger til å lese markedet. Det er også viktig at virksomheten og de ansatte viser endringsteft som fanger oppmerksomhet ute hos kunden. Nye digitale verktøy er avgjørende for å lese kunden.
Prosess	Effektivisere arbeidsprosesser og automatisere det som er mulig. Effektiviser alle ledd i organisasjonen. Kostnadseffektivitet for eksempel legger til rette for innovasjon i virksomheten. Effektive og automatiserte prosesser gjør virksomheten i stand til å raskt snu seg rundt og tilpasse seg endringer.
Forretningsutvikling	Skape forståelse for hvorfor bedriften endrer seg, hvilke muligheter som ligger i å endre seg og hvilke framtidssikter som følger med endringen. Vær innovative for å hele tiden utvikle virksomheten
Kostnad	Teknologi gir muligheter for å redusere kostnader. Reduksjon av kostnader gir virksomheten mulighet til å disponere finanser på en annen måte enn tidligere. Ressurser kan brukes til å gjennomføre en endring, samtidig som endringen kan innebære å redusere kostnader. Samtidig må selskaper ta hensyn til at å gjennomføre en endring er kostbart.
Motivasjon	For å optimalisere endringen må de ansatte motiveres gjennom indre motivasjon. Skap forståelse for endringen blant de ansatte og sørg for å involvere de ansatte gjennom hele endringen. Hvis de ansatte føler seg involvert vil de få eierskap til endringen som gjennomføres. Indre motiverte ansatte vil effektivisere endringen.
Digitale verktøy	Lære å bruke digitale verktøy for å kommunisere, analysere, samle inn og avdekke kundens behov. Summen av dette kan føre til utvikling av nye tjenester og produkter som er tilpasset det nye digitale hverdagen vi lever i, og på den måten kan virksomheten holde seg relevant i markedet og ta opp kampen med nye aktører. Organisasjonen må ha oversikt og utnytte mulighetene som ligger i digitale verktøy.
Fremtiden	Sett klare og tydelig mål for fremtiden. Det kan være vanskelig å forutse hvordan teknologien vil utvikle seg i fremtiden, men vær klar på at organisasjonen vil endre seg og hvordan. Vær hele tiden fremoverlent og søkende i henhold til mulighetene som ligger i teknologien. Gjennomfør alltid en realitetssjekk før virksomheten setter i gang en ny endring, hvem er vi, hvor er vi og hvor skal vi.

Tabell 12: Oversikt over faktorer for å lykkes med en digital endring

## 6.0 Avslutning

I dette kapittelet presenterer vi vår konklusjon på studiens problemstilling før vi ser på hvilke implikasjoner dette vil ha for teori og praksis. Avslutningsvis vil vi se på studien sine begrensinger og en anbefaling til videre forskning på feltet.

### 6.1 Konklusjon

Formålet med studien er å bidra med kunnskap om hvordan digitalisering påvirker en organisasjon som skal endre seg. Problemstillingen: «*Hvordan påvirker digitalisering endring i utvalgte bransjer?*» besvares videre i konklusjonen

Det foreligger variasjon mellom bransjene, men også innad i hver enkelt bransje med tanke på hvorvidt digitalisering er førende for endring. Funn fra studien viser at samtlige virksomheter har digitalisering som et av sine satsingsområder i årene fremover. Bedriftene befinner seg på ulike stadier i henhold til hvor integrert digitalisering er i organisasjonen, og hvor bevisst de er på å bruke teknologi til å endre seg. Begrepet digitalisering oppfattes ulikt i de ulike virksomhetene. Et sentralt funn i undersøkelsen er at virksomhetenes oppfattelse av begrepet digitalisering henger sammen med hvor digitalisert og fremoverlent virksomhetene er ved endringer. Oppfattelse av begrepet er styrende for hvilke drivere, muligheter og utfordringer virksomhetene ser når de skal endre seg. Hotellbransjen oppfatter digitalisering som å endre noe analogt til noe digitalt, og fremstår som den minst digitaliserte. Bilbransjen derimot, oppfatter digitalisering som å effektivisere og automatisere prosesser, og bransjen fremstår som den mest digitaliserte bransjen. Vi kan anta at oppfattelsen av digitalisering påvirker i hvilken grad virksomhetene endrer seg. Flere av bedriftene oppfatter digitalisering som digitisering, noe som viser et gap mellom oppfattelsen til informantene, og hvordan litteraturen beskriver fenomenet.

Digitalisering driver frem endring. Kostnad, kunde, prosess og forretningsutvikling trekkes frem som hoveddrivere for gjennomføring av en implementering. Eiendomsmegling-, hotell- og bilbransjen har kunde som hoveddriver, hvor kunden sine endrede behov fører til at virksomhetene utvikler seg. Endring i eiendomsmeglings- og bilbransjen kommer av at kunden har høye krav og forventninger tilknyttet et stort emosjonelt kjøp. Hotellbransjen blir drevet frem av kunden som forventer en ekstraordinær opplevelse på hotellene. Varehandelsbransjen opererer med små marginer, og er drevet frem av kostnadsbesparelse og effektivisering av prosesser.

Det er en rekke muligheter som identifiseres med digitalisering. Effektivisering og automatisering av prosesser skiller seg ut som de største mulighetene. For eiendomsmegling- og hotellbransjen handler det om frigjøring av tid som kan brukes på kunden. I bil- og varehandelsbransjen er det effektivisering av kundereisen. En annen sentral mulighet er kostnadsbesparelse, herunder særlig personalkostnader. Eiendomsmegling-, varehandel- og bilbransjen ønsker færre eller ingen mennesker i enkelte deler av prosessen. Hotellbransjen derimot, ønsker å beholde de menneskelige aspektene så langt det lar seg gjøre. Reduksjon av kostnader gir muligheter til omfordeling av ressurser, investering i ny teknologi og innovasjon. Ved forretningsutvikling ser bedriftene muligheter ved at det kommer nye aktører inn i markedet. Det skaper en konkurransesituasjon som fører til at etablerte aktører må utvikle nye produkt og tjenester for å holde tritt med de nye aktørene.

Vi har også kartlagt flere utfordringer ved digitale endringer. Funn viser at de største utfordringene med å endre seg er dyr teknologi, mangel på digital kompetanse, velfungerende systemer, en «rød tråd» og lovmessige reguleringer. Teknologiske investeringer er dyrt, både teknologien i seg selv og kostnaden ved å hente inn riktig kompetanse. Det stiller krav til virksomhetens ressurser for å kunne gjennomføre en endring. Digital kompetanse er ikke bare dyrt, men også mangelfull i en rekke virksomheter. Ansatte mangler ofte den nødvendige kompetansen for å utnytte teknologiens potensiale, samtidig som tilgangen på den rette digitale kompetansen er vanskelig å få tak i. Når tilgang på riktig kompetanse er mangelfull, er det viktig at systemer til enhver tid fungerer. Hvis systemer ikke fungerer kan det lamme virksomheten totalt. Det er også en utfordring at systemer ikke henger sammen og har en «rød tråd», da silodannelse kan føre til at prosesser går tregere og er mindre effektive. Varehandel-, hotell- og bilbransjen trekker frem hvilken innvirkning lovmessige reguleringer har på deres virksomhet, særlig med innføring av GDPR. Her er det enstemmig at lovmessige reguleringer har en innvirkning, men bransjene tenderer til å håndtere det ulikt. Eiendomsmeglingsbransjen skiller seg ut ved å være en allerede sterkt regulert bransje, og opplever ikke endringene like ekstremt som de andre bransjene. GDPR anses som positivt, da strengere reguleringer av personsensitiv informasjon vil styrke profesjonaliteten i næringslivet.

Eiendomsmegling-, varehandel- og bilbransjen har en fremoverlent tilnærming til endring. For å gjennomføre en vellykket transformasjon skal digitalisering være fusjonert inn i forretningsstrategien. Hotellbransjen tenderer ikke til å ha samme offensive tilnærmingen til

endring. Grunnen til dette er bransjens ønske om å beholde menneskelige aspektet i verdikjeden. For å få fullt utbytte av omstillingen må bedriftene skape en felles forståelse blant de ansatte om hvilken gevinst den digitale endringen vil ha. Eierskap og indre motivasjon vil effektivisere og muliggjøre endringen. Studien viser at de bransjene som ligger lengst fremme på digitalisering i større grad vektlegger intern kompetanse fremfor innleie av konsulenter. I fremtiden vil kunden kunne sammenligne aktører gjennom ulike digitale tjenester i større grad enn i dag. Kjøpsprosessen vil også omstruktureres ved at tidligere fysiske salg heldigitaliseres. Fremtiden vil gi og kreve ny kompetanse innenfor en rekke områder i takt med den digitale utviklingen.

Studien hadde som mål å se hvordan digitalisering påvirker endring i fire utvalgte bransjer. Med bakgrunn i oppfattelsen, driverne, mulighetene, utfordringene og endringene som kommer som følge av digitalisering, samt tidligere forskning, har studien kommet frem til 10 faktorer som vår undersøkelse viser at er viktig for å gjennomføre en vellykket digital endring. Disse presenteres avslutningsvis i kapittel 5. I studien har det også blitt utarbeidet en egen definisjon på begrepet digitalisering: «*Digitalisering er bruk av nødvendige teknologi for å effektivisere, automatisere og optimalisere driften i en virksomhet for å legge til rette for verdiskapende aktiviteter*». Det for å skape en felles forståelse for hva som legges i begrepet, slik at bedrifter enklere kan forstå hvilken rolle digitalisering spiller inn ved gjennomføring av endring. Med utgangspunkt i studien, utarbeides det følgende hypoteser som grunnlag for videre forskning:

*H1: Ledelsen sin oppfattelse av begrepet digitalisering påvirker i hvilken grad organisasjoner endrer seg*

*H2: Digitale endringer i en bestemt bransje har effekt på endringer i andre bransjer*

## **6.2 Teoretisk implikasjoner**

Denne studien bidrar med inngående informasjon om digitalisering generelt, og om dens påvirkning på endring til den relativt nye teorien på feltet. Oppgaven bidrar med en ny definisjon av begrepet digitalisering, samt faktorer som undersøkelsen viser at er viktig for å lykkes med en digital endring. I 2018 ble det innført strengere lovreguleringer i form av GDPR, studien bidrar med teori på hvordan lovmessige reguleringer setter begrensninger for den digitale utviklingen. Et annet bidrag til teorien er at oppfattelsen av digitalisering styrer hvor digitalisert virksomheten er. Selskaper med høyt fokus på digitalisering vil ut ifra funnene i undersøkelsen

ha større sannsynlighet for å gjennomføre en vellykket endring. Eksempler på dette er E2, E3, V1, V3, B2 og B3. Et sentralt bidrag til litteraturen er studiens empiriske begrunnelse av 10 faktorer for å gjennomføre en vellykket digital endring, samt de to hypotesene.

### 6.3 Praktiske implikasjoner

Ledelsen i bedrifter kan dra nytte av studien på flere måter. For det første viser det seg at det å ha en helhetlig digital strategi som går i ett med den overordnede forretningsstrategien er en forutsetning for å lykkes på den digitale arenaen. En digital strategi som er integrert i forretningsstrategien vil gi organisasjonen en felles oppfattelse og en «rød tråd» for hvordan digitalisering påvirker endringer i bedriften.

For det andre presenterer studien anbefalinger på hvordan virksomheter lykkes med en digital endring gjennom 10 ulike faktorer. Anbefalingene som fremkommer i studien vil være nyttig for virksomheter som skal gjennomføre en digital endring. En bevisst tilnærming til mulighetene og utfordringene som er kartlagt i studien, samt faktorene for å lykkes med en digital endring kan bidra til å redusere sannsynligheten for mislykkede implementeringer. Klarer virksomheten å skape forståelse for endring gjennom å skape et korrekt bilde av den nåværende situasjonen, hvorfor den må endre seg og hvilke muligheter dette vil genere for virksomheten, vil det redusere motstand mot endring i organisasjonen.

For det tredje vil ledere og virksomheter kunne få et nytt perspektiv på hvordan bransjer kan lære av hverandre. Ved å lære av andre bransjer vil virksomheter få øynene opp for muligheter de tidligere ikke har vært klar over. For ledere og virksomheter er det derfor viktig å ha et åpenhjertig sinn med en fremoverlent tilnærming til endring. Videre bidrar studien til økt forståelse for begrepet digitalisering, muligheter og utfordringer knyttet til digitalisering og hvordan digitalisering påvirker endring. Samtidig hjelper undersøkelsen bedrifter med å skjønne hva digitalisering faktisk er, skjønne forskjellen mellom digitisering og digitalisering, og bidrar til å åpne øynene hos bedrifter som tror de digitaliserer seg, men faktisk ikke gjør det.

### 6.4 Studiens begrensninger

Studien er gjennomført av to forskere over en periode på fem måneder, noe som fører med seg visse begrensninger. Tverrsnittsdesign er en sentral begrensning ved studien. Vi trekker slutninger for et bestemt tidspunkt, og kan derfor ikke si noe om prosesser som arter seg over tid (Ringdal,

2014). Ved å gjennomføre undersøkelsen flere ganger, eller over tid, kunne vi presentert et langsiktig perspektiv på studien. Undersøkelsen er bygget opp på 12 informanter sine meninger og oppfatninger om digitalisering og endring. Vi har ikke intervjuet nok informanter til at det ikke fremkommer ny informasjon, altså har vi ikke nådd metningspunktet (Johannesen et.al, 2016).

Vi har i denne studien bare et begrenset innblikk i digitalisering og dens påvirkning på endring, samt begrenset innsikt i de fire utvalgte bransjene. Funnene som er diskutert er basert på forskernes egne tolkninger. Funnene vil kunne bli fremstilt annerledes hvis en person med dyptgående kunnskap innenfor forskningsfeltet hadde behandlet de samme dataene. Vi har bare intervjuet informanter i ledelsen i de 12 ulike selskapene. Ved å intervju andre ansatte i selskapene, kunne vi fått ett annet og/eller et dypere bilde av hvordan digitalisering påvirker endringer.

## 6.5 Videre forskning

Studien er basert på et relativt lite utvalg med 12 forskjellige case. Derfor bør en mer omfattende studie med flere informanter innenfor de fire utvalgte bransjene gjennomføres. Det vil danne et klarere og tydeligere svar på problemstillingen. Samtidig vil det være spennende å sammenligne andre bransjer og se hvilken påvirkning de har på hverandre. I et lengre perspektiv vil det være interessant å se om de aktuelle virksomhetene i undersøkelsen har tatt til seg lærdom av de andre bransjene og hvordan dette samspillet har påvirket utviklingen. Videre vil det være interessant å se om de bransjene som i dag er mest fremoverlente har vært for offensive, og om de som har vært mer passive har gjort klokt i det, eller motsatt. Det vil også være interessant å se om anbefalingene for å lykkes med en digital endring og om våre to hypoteser kunne testes ut, og hvilke resultater det vil gi. Videre forskning er nødvendig for å beskrive digitalisering generelt, muligheter og utfordringer ved digitalisering, og samspillet mellom digitalisering og endringsprosesser/endringsledelse.

## 7.0 Referanseliste

Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 18-24.

Andreassen, T. W. (2016). Slik blir den 4. industrielle revolusjon. Hentet 29.01.2019 fra <https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/tor-wallin-andreassen/slik-blir-den-4-industrielle-revolusjon>

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change.(Statistical Data Included). *Harvard Business Review*, 78(3), 133.

Berghaus, S., & Back, A. (2017). Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches. 1-17.

Berman, S., & Marshall, A. (2014). Reinventing the rules of engagement: three strategies for winning the information technology race. *Strategy & Leadership*, 42(4), 22-32.  
doi:10.1108/SL-05-2014-0036

Best, J. (2018). Breaking digital gridlock : improving your bank's digital future by making technology changes now.

Bharadwaj, A., Sawy, O. A. E., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights.(Special Issue: Digital Business Strategy (Report). *MIS Quarterly*, 37(2), 471. doi:10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Danilova, K. B., Rydland, M., Iden, J., & Bygstad, B. (2019). DIGITALDIREKTØREN SOM ENDRINGSAGENT: «DET HANDLER OM Å SAMLE KONGERIKET». 22-28.

Dominici, G., Matic, M., Abbate, T., & Di Fatta, D. (2016). Consumer attitude toward using smart shopping carts: A comparative analysis of Italian and Croatian consumer attitudes. 7(3), 229-244. doi:10.1504/IJEMR.2016.078952



- Effah, J., & Nuhu, H. (2017). Institutional Barriers to Digitalization of Government Budgeting in Developing Countries: A Case Study of Ghana. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 82(1), 1-17. doi:10.1002/j.1681-4835.2017.tb00605.x
- EiendomNorge. (2018). Om bransjen - Bransjeforeningen for eiendomsmeglingsforetak. Hentet 04.04.2019 fra <http://eiendommenorge.no/om-bransjen/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi:10.5465/amr.1989.4308385
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- Gartner. (2016). Digitalization. Hentet 29.01.2019 fra <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. Paper presented at the MCIS 2016: 10th Mediterranean Conference on Information Systems
- Huber, G. P., & Glick, W. H. (1993). *Organizational change and redesign : ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University Press.
- Iden, J. (2018). *Prosessledelse : ledelse og utvikling av prosesser* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- IntersoftConsulting. (2018). GDPR - Subject matter and objectives. Hentet 24.04.2019 fra <https://gdpr-info.eu/art-1-gdpr/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. (14).
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforl.
- Klein, A. (2018). The Vital Role of Document Software in Digital Transformation. *Docpath*.
- Klötzer, C., & Pflaum, A. (2017). Toward the Development of a Maturity Model for Digitalization within the Manufacturing Industry's Supply Chain. (50), 4210–4219.
- Kreutzer, R. T., Neugebauer, T., & Pattloch, A. (2018). *Digital Business Leadership: Digital Transformation, Business Model Innovation, Agile Organization, Change Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, A. K. (2017). En enklere metode : veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Li, F. (2017). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*.  
doi:10.1016/j.technovation.2017.12.004
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149-157. doi:10.1016/j.jsis.2015.08.002
- Mathiesen, L. O. (2018). Hva er digitalisering? *Magma*.

- Matt, C., Hess, T., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *15*(2). doi:10.7892/BORIS.105447
- Mihailescu, M., & Mihailescu, D. (2015). Toward the Development of a Maturity Model for Digitalization within the Manufacturing Industry's Supply Chain. (1-12).
- Neumeier, A., Wolf, T., & Oesterle, S. (2017). The Manifold Fruits of Digitalization-Determining the Literal Value Behind., 484-498.
- NHO. (2019). Om bransjen. Hentet 04.04.2019 fra <https://www.nhosh.no/bransjer/handel2/om-bransjen/>
- Norberg, F. D. (2018). Digitalisering av endringsledelse. *Stretch*
- NorgesBilbransjeforbund. (2018). Om oss. Hentet 29.04.2019 fra <https://www.nbf.no/om-oss/>
- Nygaard, A., & Utgård, J. (2012). En kunnskapsbasert varehandel. 61-68.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, *58*(1), 57-67. doi:10.1016/j.bushor.2014.09.001
- Oates, B. J. (2006). *Researching information Systems and Computing*: SAGE Publications.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). HVA ER DIGITALISERING, DIGITAL INNOVASJON OG DIGITAL TRANSFORMASJON? EN LITTERATURSTUDIE. *26*(Proceedings from the annual NOKOBIT conference held at Svalbard the 18th-20th of September 2018).
- O'Brian, C. (2018). The Ultimate Guide to IT & Digital Transformation. *Digital Marketing*.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *5*(1), 63-77. doi:10.12821/ijispm050104

Personopplysningsloven. (2019). *Lov om behandling av personopplysninger*. (2018-0441). Retrieved 29.04.2019 from [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38/\\*](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38/*) - [KAPITTEL 1](#)

Pettersen, L. (2018). Digitalisering Modernitetens flyttebyrå. *Norsk Medietidsskrift* (4), 1-7.

Piccinini, E., Hanelt, A., Kolbe, L., & Gregory, R. (2015). Transforming Industrial Business: The Impact of Digital Transformation on Automotive Organizations. 1-20.

Reddy, S. K., & Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 10-17. doi:10.1515/gfkmir-2017-0002

Ringdal, K. (2013). Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Ringdal, K. (2018). Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Salo, J. (2006). Business Relationship Digitization: What Do We Need to Know Before Embarking on Such Activities? , *19*(4(4)), 19.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed. ed.). Harlow: Pearson.

Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. (2016). Transform To Succeed: An Empirical Analysis Of Digital Transformation In Firms. *10*(6). doi:10.5281/zenodo.1124444

Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Thorseng, A. M., & Grisot, M. (2017). Digitalization as institutional work: a case of designing a tool for changing diabetes care. *Information Technology & People*, 30(1), 227-243. doi:10.1108/ITP-07-2015-0155

- Utdanningsdirektoratet. (2018). Yrkesbeskrivelse - Eiendomsmegler. Hentet 04.04.2019 fra <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/eiendomsmegler>
- Van De Ven, A., & Scott Poole, M. (1995). EXPLAINING DEVELOPMENT AND CHANGE IN ORGANIZATIONS. *20*(3), 510-540.
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J., & Schneider, C. (2017). Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. 22-32. doi:<https://doi.org/10.3991/ijac.v10i1.6334>
- Voeth, M., Poelzl, J., & Eidhoff, A. T. (2018). It's all about growth - an empirical status report of business development. 22
- Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., . . . Von Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*, *8*(C), 517-524.  
doi:10.1016/j.promfg.2017.02.066
- Weill, P., & Woerner, S. (2015). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, *56*(4), 27-34.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. 1-68.
- Yeh, S., & Ramirez, R. (2017). Service Innovation for Knowledge Intensive Services in the Digital Age: A Framework.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.

Zhu, K., Dong, S., Xu, S. X., & Kraemer, K. L. (2006). Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies. *European Journal of Information Systems*, 15(6), 601-616. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000650

## 8.0 Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

#### Bakgrunnsvariabler:

Informant:	
Arbeidsgiver:	
Stilling:	
År ansatt i organisasjonen:	
Dato:	

I forbindelse med vår masteroppgave vil dette intervjuet være en del av vår datainnsamling. Oppgaven handler om digitalisering og hvordan digitalisering påvirker endringer i organisasjoner. Studien tar for seg fire ulike bransjer innenfor servicerettede næringer. Du vil bli anonymisert, kun stillingstittel vil bli nevnt i den ferdigstilte rapporten. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet og du kan nekte å svare på spørsmål. Vi vil i etterkant av intervjuene sende deg alle sitater for sitatsjekk. Er det ok at vi bruker lydopptak? – dataene vil kun benyttes av oss forskere til studiens formål.

Intervjuer fortell kort om bakgrunn for oppgaven

#### Informanten:

1. Kan du fortelle om selskapet og din posisjon i selskapet?
  - a. Hvor har du jobbet tidligere?

#### Digitalisering(generelt):

1. Hva er deres oppfattelse av digitalisering?
  - a. Innhold i begrepet digitalisering
2. Hva er deres tanker rundt den teknologiske utviklingen?
  - a. Påvirkning på virksomheten
  - b. Muligheter / utfordringer

#### Digitalisering i deres virksomhet:

3. Kan dere fortelle om dagens teknologibruk i virksomheten?

- a. Type teknologi
  - b. Hvordan anvender dere teknologien?
  - c. Hvem ligger lengst fremme i bruken av teknologi? Og hva gjør de annerledes?
    - i. I din bransje
    - ii. Hvilke bransjer generelt
4. Hvilke sider ved teknologi ser din bedrift på som spesielt interessante i årene fremover?
  5. På hvilken måte utnytter dere teknologien til deres fordel? (I forhold til konkurrenter og andre bransjer)
  6. Er det sider ved teknologi dere mener kan fungere som et hinder for at bedriften kan utvikle seg i fremtiden?
    - a. Evt. Hvilke?
  7. Hvilke teknologiske nyvinninger skulle dere gjerne vært foruten?
  8. Hva er driverene for digitalisering i virksomheten?
  9. Hvordan påvirker digitalisering deres strategi med tanke på?
    - a. Verdiskaping?
    - b. Konkurransefortrinn?
    - c. Produktutvikling?
    - d. Tilpassing?
    - e. Innovasjon?
    - f. Har dere en egen digitaliseringsstrategi?
    - g. Hvordan kommuniserer dere strategien ut til de ansatte?

### **Bransjer:**

10. Hvor utbredt føler dere digitalisering er i bransjen?
  - a. Hvordan tror du digitalisering vil påvirke bransjen i årene fremover?
  - b. Hvorfor digitaliseres denne bransjen?
  - c. Hvordan mener dere ny teknologi kan påvirke/ endre arbeidsområder i din bransje?
    - i. Hvordan kan det effektivisere prosesser, endre kundeforhold, endre forretningsmodeller?
11. Hvordan føler dere bransjen har blitt påvirket av digitalisering sammenlignet med andre bransjer? (Varehandel, Eiendomsmegler, Hotell og Bil)



12. Hvordan tror dere at digitalisering i deres bransje påvirker digitalisering i andre bransjer?

### **Endringer:**

13. Kan dere fortelle om bedriftens tanker i forhold til digitale endringer?

14. Kan dere fortelle om de største teknologiske endringene du har opplevd i deres bedrift de siste årene?

a. Kan dere fortelle hva dere har gjort for å tilpasse dere disse endringene?

b. Er det endringer dere føler at dere ble tvunget til å gjennomføre?

15. Hva er de største utfordringene med at bedriften opplever stadige og raske endringer?

16. Hva tror dere blir de største teknologiske endringene i fremtiden for din bedrift?

a. Oppfølgingsspørsmål:(Organisasjonsendringer) (ledelse) (kompetanse) (visjoner) (strategier) (forretningsutvikling)

17. Hvordan er digitalisering førende for deres strategiutvikling med tanke på endringer?

18. Bruker dere konsulenter for å optimalisere endringsprosessen?

a. Hvorfor / Hvorfor ikke?

b. Hvordan responderte dere på at en ekstern aktør ble med i endringsprosessen?

19. Hvordan motiverer dere organisasjonen til å gjennomføre en endringsprosess?

a. Indre eller ytre motivasjon, incentiver, belønningssystem

### **Avslutning**

20. Vi har kommet til slutten, er det noe du vil tilføye oppgaven?

## **Vedlegg 2: Forespørsel om intervju**

Hei,

Vi er to studenter på master i økonomi og administrasjon ved OsloMet. Vi ønsker kontakt med en eller flere mellomledere, prosjektledere, avdelingsledere, teamledere e.l. for å gjøre et intervju til vår masteroppgave. I den anledning lurer vi på om dere kan sette oss i kontakt med sentrale personer i selskapet som kan gi oss den nødvendige informasjonen vi har behov for og eventuelt muligheten for et intervju? Vi synes det er spennende å se hva som skjer i ulike bransjer knyttet til digitalisering. Derfor vil vi se på hvordan digitalisering påvirker endringer i ulike bransjer. Vi vil se på fire ulike bransjer og hvilke likheter/ulikheter som finnes mellom bransjene.

### **Litt om oppgaven og bruk av data:**

Vi forventer at intervjuet vil ta 45-60 minutter. Vi vil være 2 personer tilstede og benytte lydopptak. Vi vil anonymisere alle informanter og informasjon som kan spores tilbake til selskapet. Lydopptak vil transkriberes og fargekodes, alle opptak slettes så snart dette arbeidet er utført. Det er kun vi som vil få tilgang til det benyttede materialet, og ingen andre vil få tilgang til det. Informasjon fra intervjuet vil kun brukes til vår masteravhandling. Som informant står du fritt til å trekke deg fra intervjuet og / eller ikke svare på spørsmål. Forhold knyttet til språk som f.eks. talemåte, uttale, dialekt og ordfeil vil korrigeres og blir ikke direkte gjengitt. Vi vil ta hensyn til eventuelle behov eller innvendinger dere har i forbindelse med intervju og prosessen i etterkant. Prosessen skal etter planen avsluttes 01.06.2019. Håper på positivt svar. Si gjerne ifra hvis noe virker uklart.

Med vennlig hilsen

Øyvind Seim og Trude Navarsete