



Karoline Beathe Kjos-Nordli & Hanne Rørstad Nordvik

Hvordan kan digital transformasjon bidra til økt verdiskaping?

**En komparativ casestudie av seks aktører innen
reiselivsnæringen**

**Masteroppgave våren 2021
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)**

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

SAMMENDRAG

En rivende teknologisk utvikling medfører at organisasjoner ser seg nødt til å gjennomføre en digital transformasjon for å opprettholde konkurranseevnen. I tillegg stiller kundene høyere krav, hvor ansattes digitale kompetanse og dynamiske kapabiliteter blir stadig viktigere for å posisjonere sine produkter og tjenester, samt sikre verdiskaping. Masteroppgaven tar for seg hvordan små aktører innen reiselivsnæringen håndterer digital transformasjon.

Studien tar utgangspunkt i følgende problemstilling: *“Hvordan kan digital transformasjon bidra til økt verdiskaping for små reiselivsbedrifter?”*. Tidligere studier etterspør ytterligere forskning på digital transformasjon. Formålet med masteravhandlingen er å øke forståelsen av fenomenet. Gjennom en komparativ studie er det samlet inn data fra seks små reiselivsbedrifter innen tilgjengelighetsbransjen og innholdsbransjen med dekning fra alle deler av Norge: Up Norway, Visit Lillehammer, Nasjonalparkriket, Holmen Husky, Norsk Fjellsenter og Sandviken Camping. Oppgaven baserer seg på åtte kvalitative intervjuer.

Fra denne masteroppgaven kan vi lære at digital transformasjon i reiselivsnæringen er nødvendig for fremtidig suksess. Studien foreslår fem suksessfaktorer for å lykkes med digital transformasjon, som gjelder både for tilgjengelighetsbransjen og innholdsbransjen: økonomi, ansatte, digitale verktøy, dynamiske kapabiliteter og ledelse. De identifiserte suksessfaktorene kan øke bedrifters forståelse rundt hva som er viktig for en vellykket digital transformasjon. Videre finner studien at selskapene som har en uttalt digital strategi, har klart å utnytte det digitale landskapet, og dernest modnet deres utnyttelse for å skaffe seg en konkurransemessig fordel. Slik vi tolker det bør bedriftene utforme en digital strategi, hvor en bør fokusere på spesifikke suksessfaktorer som kan bidra til å lykkes digitalt. Studiens funn kan brukes som et utgangspunkt for bedrifter som ønsker eller planlegger å styrke arbeidet med digital strategi.

Nøkkelord: Digital transformasjon, Digitalisering, Digital modenhet, Forretningsmodell, Strategisk endring, Digital strategi, Verdiskaping

ABSTRACT

Rapid technological changes are forcing organizations to push a digital transformation to maintain its competitive advantage. In addition, customers are more demanding and have increased expectations, where the employees' digital skills and dynamic capabilities become increasingly important to differentiate the product or service offering as well as to achieve sufficient returns. This master thesis addresses how smaller companies within the tourism industry manage digital transformation.

The study will investigate how digital transformation can contribute to increased value creation for small tourism companies, where the purpose of the master thesis is to increase the understanding of the phenomenon. Through a comparative study, data has been collected from six smaller Norwegian tourism companies within information & travel services and content services: Up Norway, Visit Lillehammer, Nasjonalparkriket, Holmen Husky, Norsk Fjellsenter and Sandviken Camping. The thesis is based on eight qualitative interviews. Previous studies call for further research on digital transformation.

From this master's thesis we can draw the conclusion that a digital transformation in the tourism sector is necessary for its future success. Further, the study proposes five critical factors to enable a successful digital transformation which applies to both investigated segments within the tourism industry: finance, employees, digital tools, dynamic capabilities and leadership. The identified factors can increase companies' understanding of what is important for a successful digital transformation. Furthermore, the study finds that the companies that have a stated digital strategy have managed to exploit the digital landscape, and secondly, matured their exploitation within it to gain a competitive advantage. In our view, companies should design a clear digital strategy with a maintained focus on the identified success factors in order to succeed digitally. The findings of the study can be used as a starting point for companies that want or plan to strengthen their work on digital strategy.

Keywords: Digital transformation, Digitalization, Digital maturity, Business model, Strategic change, Digital strategy, Value creation

FORORD

Denne masteravhandlingen setter punktum for et toårig masterprogram i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen OsloMet. Arbeidet med oppgaven har vært interessant, lærerikt og spennende, hvor prosessen til tider også har vært både utfordrende og krevende. Av den grunn er det tilfredsstillende å være i mål, og vi er stolte av arbeidet som er nedlagt.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår veileder, Fred Strønen. Han har kommet med gode innspill gjennom hele prosessen som har inspirert til videre arbeid med oppgaven. I tillegg har vi hatt et stort læringsutbytte av vår veileder da han har delt mye av sin kunnskap og ekspertise.

En stor takk rettes også til våre åtte informanter i Up Norway, Visit Lillehammer, Nasjonalparkriket, Holmen Husky, Norsk Fjellsenter og Sandviken Camping. De har bidratt med verdifull informasjon i form av gode og utfyllende svar, og således vært helt avgjørende for gjennomførelsen av prosjektet. Vi vil også rette en stor takk til Lars Johannes Nordli som har bidratt med gode innspill og korrekturlesing.

Oslo, juni 2021

Karoline Beathe Kjos-Nordli

Hanne Rørstad Nordvik

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensninger	3
1.4 Avhandlingens struktur	4
2. Beskrivelse av forskningskontekst	5
2.1 Reiselivsnæringen	5
2.2 Prognoser	6
2.3 Beskrivelse av selskapene	6
3. Teoretisk rammeverk	9
3.1 Forretningsmodell	9
3.1.1 Definisjon av forretningsmodell	10
3.1.2 Business Model Canvas	11
3.1.3 Forretningsmodellens paradoks	13
3.1.4 Balansering av paradokset	14
3.1.5 Oppsummering	16
3.2 Digital modenhet	16
3.2.1 Definisjon av digital modenhet	16
3.2.2 Nivåer av digital modenhet	17
3.2.3 Digitale mestre	18
3.2.4 Oppsummering	19
3.3 Digital transformasjon	19
3.3.1 Definisjon av digital transformasjon	20
3.3.2 Strategi for digital transformasjon	21
3.3.3 Faktorer som virker inn på digital transformasjon	24
3.3.4 Transformasjonskompasset	26
3.3.5 Fokusområder for å lykkes med digital transformasjon	27
3.3.6 Oppsummering	29
4. Metode	30
4.1 Vitenskapelig tilnærming	30
4.1.1 Forskningstilnærming	30
4.1.2 Kvalitativ metode	31

4.1.3 Casestudie	31
4.1.4 Komparativ studie	33
4.2 Datainnsamling	34
4.2.1 Dokumentanalyse	34
4.2.2 Intervju	34
4.2.3 Intervjuguide	36
4.2.4 Utvalg	36
4.2.5 Gjennomføring	37
4.2.6 Bearbeiding	38
4.3 Kvalitetsvurdering	39
4.3.1 Pålitelighet	39
4.3.2 Troverdighet	40
4.3.3 Overførbarhet	41
4.3.4 Bekreftbarhet	41
4.4 Etisk vurdering	42
5. Presentasjon av funn	42
5.1 Reiselivsnæringen	43
5.2 Forretningsmodell	45
5.2.1 Business Model Canvas	46
5.2.2 Forretningsmodellens paradoks	48
5.3 Digital modenhet	49
5.3.1 Optimal ressursbruk	50
5.3.2 Holdning	50
5.3.3 Eksperimentering	51
5.4 Digital transformasjon	52
5.4.1 Digital strategi	52
5.4.2 Kritiske suksessfaktorer	54
5.4.3 Utdfordringer med å gjennomføre digital transformasjon	57
5.5 Oppsummering	60
6. Diskusjon	61
6.1 Business Model Canvas	61
6.1.1 Forretningsmodellens paradoks	63
6.1.2 Byggeklossenes forbedringspotensial	64

6.1.3 Videre bruk av modellen	67
6.2 Digital modenhet	68
6.3 Digital strategi	72
6.3.1 Bruk av teknologi	73
6.3.2 Endringer i verdiskaping	74
6.3.3 Strukturelle endringer	75
6.3.4 Finansielle aspekter	76
6.3.5 Kompetanseutvikling	77
6.3.6 Forståelse av kundebehov	78
6.3.7 Grafisk fremstilling av dimensjonene i en digital strategi	79
6.4 Kritiske suksessfaktorer	80
6.4.1 Økonomi	81
6.4.2 Ansatte	82
6.4.3 Digitale verktøy	83
6.4.4 Dynamiske kapabiliteter	84
6.4.5 Ledelsen	85
7. Konklusjon	86
7.1 Oppgavens bidrag	86
7.2 Implikasjoner	89
7.3 Videre forskning	90
8. Litteraturliste	91
9. Vedlegg	107
9.1 Intervjuguide	107

1. Innledning

Dette kapittelet vil begrunne bakgrunn for valg av tema, problemstilling og prosjektets formål. Videre vil oppgavens avgrensninger presenteres, før strukturen avslutningsvis fremstilles med bakgrunn i valg av teori.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Digital transformasjon har de siste årene revolusjonert hvordan et selskap opererer og skaper relasjoner med kunder, leverandører og andre interessenter (Bresciani et al., 2018; Scuotto et al., 2019). Digitalisering blir omtalt som en av de mest betydningsfulle trendene som vil påvirke samfunnet og virksomheter i lang tid fremover (Parviainen et al., 2017, s. 64).

Litteraturen belyser hvordan digital transformasjon gir mulighet til å utnytte digitale løsninger for å gjennomføre kontinuerlige forbedringer i selskapet (Nwankpa & Roumani, 2016, s. 2). Ingen organisasjon er immun mot effektene av digital transformasjon. Det er derfor ikke lenger et spørsmål om *når* bedrifter må gjøre digital transformasjon til en strategisk prioritet, men *hvordan* det kan omfavnes og brukes som et konkurransefortrinn (Hess et al., 2016, s. 104).

Verhoef et al. (2021, s. 889) definerer digital transformasjon som måten et firma kan benytte seg av digitale verktøy for å videreutvikle en ny digital forretningsmodell som bidrar til å skape økt verdi for selskapet. Forretningsmodeller er fundamentalt knyttet til teknologisk innovasjon, og teknologiske utviklinger kan legge til rette for nye forretningsmodeller (Baden-Fuller & Haefliger, 2013, s. 419). Digital transformasjon omhandler mer enn bare investeringer innen ny teknologi (Heavin & Power, 2018, s. 41), hvor videreutviklingen av et selskaps eksisterende forretningsmodell kan spille en sentral rolle. Correani et al. (2020, s. 38) hevder bedrifter som tar i bruk digital transformasjon må reovere forretningsmodellen.

Digital teknologi har akselerert endringshastigheten, og det stilles stadig nye krav til hvordan selskapene skal posisjonere seg fremover (Loonam et al., 2018, s. 101; Markovitch & Willmott, 2014, s. 1; Matt et al., 2015, s. 341). Mange tradisjonelle selskaper sliter med å møte disse forventningene (Libert et al., 2016, s. 3), hvor digital transformasjon endrer den tradisjonelle interaksjonen mellom kunder og bedriften (Taiminen & Karjaluo, 2015, s.

633). Kundene har tilgang til svært mange kanaler hvor de enkelt kan kommunisere med selskapet, og raskt gå gjennom et økende antall berøringspunkter på deres kundereise (Verhoef et al., 2021, s. 889). Dette resulterer i mer varierte kundebehov og høyere forventninger blant kundene, som har forårsaket at bedrifter må være mer kundesentriske. De langsiktige effektene av koronapandemien vil trolig også føre til et behov for å utvikle helt nye tjenester som svarer på de nye vanene og forventningene til kunden (Kaushal & Srivastava, 2021, s. 7; Verma & Gustafsson, 2020, s. 259). En redefinering av kundeopplevelsen og selskapets verdiløfte er derfor nødvendig for å imøtekomme en digital verden (Teece, 2010, s. 172; Westerman et al., 2014). Selskaper som lykkes med digital transformasjon kan redusere risiko og optimalisere ressursutnyttelsen (Markovitch & Willmott, 2014, s. 1). Ringvirkningene av digital transformasjon kan legge til rette for økt verdiskaping.

1.2 Problemstilling

Etter hvert som verden utvikler seg raskere og kundens behov blir mer avansert, kan selskapets evne til å holde seg konkurransedyktig i økende grad avhenge av å håndtere paradoksale strategier (Smith et al., 2010, s. 450). Digital transformasjon er en strategisk endring, men skiller seg fra de tradisjonelle typene. Digital teknologi gir støtte for verdiskaping og kundeengasjement, som er viktige suksessfaktorer for små og mellomstore bedrifter (Matarazzo et al., 2021, s. 643). For å møte dagens behov og potensielt oppnå et konkurransefortrinn, bør bedrifter inkludere digitalisering som en del av strategien (Hess et al., 2016, s. 123). Virksomhetene er nødt til å klarlegge hvilken grad av digitalisering som er nødvendig for å oppnå målsetningene som er satt (Matt et al., 2015, s. 342).

Oppgaven tar utgangspunkt i reiselivsnæringen, som er blant verdens raskest voksende næringer (Jakobsen, 2019, s. 4). Til tross for at verdiskapingen i reiselivet har vokst, sliter næringen med lav lønnsomhet (Jakobsen & Dombu, 2018, s. 3). Reiselivsnæringen preges av mange nystartede, små bedrifter som har vanskeligheter med å oppnå positiv lønnsomhet. Typisk har store deler av næringen noen få hektiske måneder og lite besøk resten av året, som gjør at mange bedrifter drives med tap deler av året (NHO Reiseliv, 2019). For å øke verdiskapingen i reiselivsselskapene blir det særlig viktig å øke kompetansen på digitalisering (Innovasjon Norge, 2021, s. 52). Ifølge Myklebust et al. (2019, s. 51) er bedrifter nødt til å

tilby tjenester som i langt større grad tilpasses brukernes behov. Aktørene i reiselivsnæringen har ulik grad av ressurser til å ta i bruk digitale verktøy. Det kan resultere i et digitalt gap, hvor kompetanse og teknologisk kapasitet gir aktørene ulik verdi. Det legger grunnlaget for å rette søkelyset mot digital transformasjon. Oppgavens problemstilling lyder som følgende:

“Hvordan kan digital transformasjon bidra til økt verdiskaping for små reiselivsbedrifter?”

Reiselivsnæringen er en viktig del av verdiskapingen, spesielt gjennom arbeidsplasser. I 2019 arbeidet 7,1 prosent av Norges sysselsatte med reiseliv (Statistisk Sentralbyrå, 2021). Samtidig påpeker Innovasjon Norge (2021, s. 9) at reiselivsnæringen har lav lønnsomhet, rekrutteringsutfordringer, kapasitetene blir ikke godt nok utnyttet og innovasjonstakten er lav. Vi oppfatter at det er lite forskning på næringen som helhet med hensyn til digital transformasjon. I tillegg er tidligere forskning på digital transformasjon preget av store bedrifter. Vi synes derfor det er spennende å se på hvordan digital transformasjon kan bidra til økt verdiskaping i små reiselivsbedrifter.

Tidligere studier påstår det er nødvendig med ytterligere forskning for å danne en bedre forståelse av digital transformasjon (Chantias et al., 2019, s. 31; Savastano et al. 2019, s. 3; Vial, 2019, s. 137). Vår studie søker derfor å øke forståelsen rundt dette fenomenet. Det er knyttet mye usikkerhet til hvordan transformasjonen bør gjennomføres og hvordan selskapet skal lykkes med de strategiske endringene (Chantias et al., 2019, s. 17). Avhandlingen forsøker å avdekke kritiske suksessfaktorer som bidrar til å lykkes med digital transformasjon. Kritiske suksessfaktorer kan defineres som de elementene som vil resultere i ønsket, konkurransedyktig ytelse for organisasjonen (Rockart, 1978, s. 12). Ifølge Haddud og McAllen (2018, s. 5) bør organisasjonen identifisere nøkkelfaktorer for vellykket digital transformasjon og deretter utarbeide en strategi.

1.3 Avgrensninger

Den digitale utviklingen påvirker majoriteten av bransjer og ledd i verdikjeden. Studien er spisset mot fenomenet digital transformasjon. Vi har avgrenset oppgaven mot små reiselivsbedrifter ettersom majoriteten av tidligere forskning rundt digital transformasjon har

fokusert på store selskaper. Avhandlingen tar utgangspunkt i seks små reiselivsbedrifter i Norge. Reiselivsnæringen kan deles i innholdsbransjen og tilgjengelighetsbransjen, hvor utvalget består av tre selskaper innenfor hver bransje. Selskapene opererer i et marked som opplever stadige endringer i kundebehov og potensielle konkurrenter. Særlig koronapandemien har vist hvor avgjørende det å ha gode digitale løsninger som gjør at selskapet kan svare på kundenes forventninger (Kaushal & Srivastava, 2021, s. 7; Verma & Gustafsson, 2020, s. 259). Det er derfor viktig å ha et bevisst forhold til digital transformasjon.

Det skal gjennomføres en komparativ studie som baserer seg på et strategisk utvalg av åtte informanter. Disse er utvalgt fordi de har kvalifikasjoner som er av betydning for problemstillingen. Utvalgets kriterier vil bli nærmere forklart i kapittel 4, hvor oppgavens metodiske tilnærming beskrives.

1.4 Avhandlingens struktur

Avhandlingen er delt inn i ulike kapitler. Dette kapitlet har tatt for seg bakgrunn for valg av tema og problemstilling. Kapittel 2 beskriver reiselivsnæringen og selskapene som avhandlingen tar utgangspunkt i. Oppgavens teoretiske rammeverk presenteres i kapittel 3. Med utgangspunkt i problemstillingen har vi valgt å koble litteratur innen forretningsmodell og digital modenhet til digital transformasjon.

Oppgaven vil først ta for seg teori om forretningsmodeller, hvor blant annet forretningsmodellen Business Model Canvas (BMC) presenteres. BMC lar virksomheten enkelt beskrive forretningsmodeller for å utarbeide strategiske alternativer (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 15). Deretter presenteres teori om digital modenhet som omhandler at bedrifter må etablere bevissthet rundt digitale trusler og muligheter, samt velge hvordan de vil posisjonere seg for å følge den digitale utviklingen. Videre redegjøres det for teori om digital transformasjon. Digital transformasjon bringer frem nye muligheter for verdiskaping, eksempelvis gjennom struktur, prosess, kultur og strategi (Vial, 2019, s. 118). Således er det sentralt å belyse fenomenet ut fra flere teoretiske perspektiver.

Kapittel 4 gjør rede for oppgavens metodiske tilnærming og valg av metode. Datainnsamlingens kvalitet drøftes ved hjelp av begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Deretter redegjøres det for etiske refleksjoner. Funnene fra datainnsamlingen presenteres i kapittel 5 og kategoriseres etter utfordringer i markedet, forretningsmodell, digital transformasjon og digital modenhet. Videre i kapittel 6 vil studiens funn knyttes opp mot teori. Avslutningsvis presenteres en konklusjon og et svar på problemstillingen i kapittel 7. Det vil også fremlegges forslag til videre forskning.

2. Beskrivelse av forskningskontekst

I dette kapittelet rettes fokuset på reiselivsnæringen i Norge. Først vil vi definere reiselivsnæringen, og deretter ta for oss utviklingen innen reiselivet. Videre presenteres fremtidige prognoser. Avslutningsvis beskrives bedriftene som avhandlingen har samarbeidet med.

2.1 Reiselivsnæringen

Reiselivsnæringen består av bedrifter som leverer tjenester til mennesker på reise (NHO Reiseliv, 2019). Reisemotivet varierer mellom ulike kundegrupper, hvor det vanligste skillet går mellom fritidsreisende og yrkesreisende. Fritidsreisende søker flukt fra det daglige, mens yrkesreisende har et yrkesbasert formål (Iversen et al., 2015, s. 16). For å avgrense oppgaven vil vi heretter kun fokusere på fritidsreisende og deres motiv. Definisjonen til NHO Reiseliv (2017) benyttes for å oppnå en god forståelse av hva reiselivet innebærer:

«Reiselivet er ingen entydig næring, men et system av ulike tilbud og funksjoner, som sammen gir den reisende en opplevelse, det vil si et helhetsprodukt. Reiselivet retter seg både mot nasjonale og internasjonale markeder, og det særegne er at kundene kommer til produktet og at dette konsumeres på produksjonsstedet.»

Reiselivsnæringen defineres etter kundenes aktiviteter, altså å reise. Kundene etterspør helhetlige produkter, hvor ofte overnatting, servering, transport og opplevelser inngår. Reiselivsbedrifter kan således forklares som en felles næring på grunnlag av en sterk komplementaritet i markedet (Iversen et al., 2015, s. 15; Sandvik et al., 2020, s. 25).

Reiselivsnæringen består av fem komplementære bransjer som kan inndeles i innholdsbransjen og tilgjengelighetsbransjen. Overnatting, servering og opplevelser tilhører innholdsbransjen, mens transport og formidling går under tilgjengelighetsbransjen. Tilgjengelighetsbransjen skiller seg fra innholdsbransjen ved at bedriftene ofte ikke er lokalisert der kundene er. Til sammen skaper de en helhetlig reiseopplevelse for gjestene, der bransjene bidrar til hverandres vekst og suksess (Sandvik et al., 2020, s. 1).

2.2 Prognoser

Reiselivsnæringen i Norge hadde i 2019 en total omsetning på 228 milliarder kroner og en verdiskaping på 77 milliarder kroner. Fra år 2010 til 2019 vokste omsetningen med 70 prosent (Sandvik et al., 2020, s. 1). Til tross for økt verdiskaping sliter bransjen med lav lønnsomhet. Utgifter øker i takt med verdiskapingen og bedriftene sitter igjen med lite midler til investeringer, samt sikre seg mot dårligere tider. Lønnsomheten i reiselivsnæringen har i mange år vært systematisk lavere enn i andre næringer (NHO Reiseliv, 2019). Nesten 40 prosent av bedriftene gikk med underskudd i 2018, og 28 prosent av reiselivsbedriftene hadde negativ egenkapital ved inngangen til 2019 (Sandvik et al., 2020, s. 23).

Bedrifter som opererer i næringer med lave profittmarginer over tid, er mer sårbare i en situasjon med plutselige fall i inntektene. Koronapandemien rammet reiselivsnæringen hardere enn alle andre næringer i vårmånedene 2020, og medførte begrensede reisemuligheter hvor næringens inntekter var nesten 80 prosent lavere i april 2020 enn i april 2019 (Sandvik et al., 2020, s. 13). Når store deler av reiselivsnæringen står i fare for å gå konkurs, kan det resultere i at deler av verdikjedene forsvinner eller blir svekket. Spesielt gjelder det den delen av næringen som har spesialisert seg på utenlandske besøkende og arrangementer. Selskapenes avhengighet til hverandre er et skjebnefellesskap hvor andre i næringen taper omsetning for hver bedrift som frafaller (Sandvik, 2020, s. 24).

2.3 Beskrivelse av selskapene

For å oppnå et godt sammenligningsgrunnlag er det valgt ut tre selskaper fra tilgjengelighetsbransjen og tre selskaper fra innholdsbransjen. Vi ønsket å snakke med små reiselivsbedrifter som utad fremsto oppdatert på den teknologiske utviklingen. Up Norway,

Visit Lillehammer og Nasjonalparkriket tilhører tilgjengelighetsbransjen, mens Holmen Husky, Norsk Fjellsenter og Sandviken Camping tilhører innholdsbransjen. Samtlige bedrifter er små, og har åtte eller færre ansatte. Følgelig vil disse selskapene presenteres.

Up Norway

Up Norway er valgt fordi de er en incoming turoperatør som jobber med å skreddersy reiser til Norge. Up Norway er Norges største reisekurator og tilbyr kundene digitale reiseruter (Up Norway, 2021a). Noen enkle trinn kan forklare hvordan Up Norway opererer. Først må kunden fylle ut Up Norway sitt spørreskjema, hvor kunden skal fortelle hva de foretrekker. Steg to er at bedriften formulerer kundens anbefalte reise. Alle turer kan skreddersys slik at de passer den enkelte. Steg tre er at kunden godkjenner. Når turen er godkjent, håndterer Up Norway all logistikk. Deretter vises turen i en fullt interaktiv digital reiseguide, med muligheten til å chatte med selskapet ved behov (Up Norway, 2021b).

Visit Lillehammer

Visit Lillehammer er valgt på bakgrunn av deres bevisste forhold til digital transformasjon. Det er et destinasjonsselskap for åtte kommuner i Innlandet (Visit Lillehammer, 2021a). Deres visjon er å være en ansvarlig og troverdig opplevelsesregion for en bærekraftig framtid. Formålet er blant annet å være et koordinerende markedsorgan, bidra til at regionen utvikles til et enda bedre reisemål og drive turistkontor. Visit Lillehammer har en strategi som tar utgangspunkt i destinasjonsutvikling og markedsføring basert på regionens fortrinn og aktører (Visit Lillehammer, 2021b).

Nasjonalparkriket

Nasjonalparkriket er valgt ettersom de satser på innholdsproduksjon, spesielt Youtube, og utvikler per 2021 en egen bookingløsning for medlemmer. Nasjonalparkriket er destinasjonsselskapet for Nord-Gudbrandsdalen. Begrepet "Nasjonalparkriket" kommer av at Nord-Gudbrandsdalen er omfavnet av hele seks nasjonalparker (Nasjonalparkriket, 2021). Dette er Breheimen, Dovre, Dovrefjell-Sunndalsfjella, Jotunheimen, Rondane og Reinheimen. Selskapet tilbyr turistene inspirasjon av reisevalg innenfor Nord-Gudbrandsdalen (Nasjonalparkriket, 2021). De hjelper turistene med å finne overnatting, ulike reisemål og opplevelser.

Holmen Husky

Holmen Husky er valgt fordi de systematisk jobber med ressurser, booking og kundekommunikasjon. Holmen Husky er en liten familiebedrift lokalisert i Alta med lidenskap for trekkhunder og naturopplevelser (Holmen Husky, 2021a). Selskapet tilbyr to timers hundekjøring, samt to- eller tre-dagers opplevelse. På to timer får gjestene oppleve hundekjøring og tilbys enkel servering i lavvo. Ved overnatting tilbys servering og andre aktiviteter i tillegg (Holmen Husky, 2021b). Holmen Husky har fått anmeldelser som “Travellers’ Choice 2020” av Tripadvisor og “9 out of 10 Traveller Review Awards 2020” av Booking.com (Holmen Husky, 2021a).

Norsk Fjellsenter

Norsk Fjellsenter er valgt ettersom de har en bevisst tilnærming til grad av digitalisering og har de siste årene opplevd stor økonomisk verdiskaping. Norsk Fjellsenter ligger i Lom, og er et besøkssenter for nasjonalparkene Jotunheimen, Reinheimen og Breheimen. Selskapet er et forvaltningsknutepunkt som arbeider for å verne kultur og naturverdier i fjellområdene (Norsk Fjellsenter, 2021a). Norsk Fjellsenter er en del av Stiftinga Norsk Fjellmuseum og ble nominert til “Årets museum 2019”. I tillegg eier, drifter og administrerer de Klimapark 2469, som skal formidle opplevelser og innsikt i pågående klimaprosesser og samspillet mellom natur og mennesker i et langtidsperspektiv (Norsk fjellsenter, 2021b).

Sandviken Camping

Sandviken Camping er valgt fordi de har en velutviklet nettside. Sandviken Camping er en familiedrevet campingplass med røtter tilbake til 50-tallet, og er lokalisert i Tinn Austbygd, helt nord i Tinnsjøen (Sandviken Camping, 2021b). Campinggen tilbyr overnatting, servering og aktiviteter hele året. Valg av overnatting består av glamping, hytte, telt eller campingplass. Typiske aktiviteter er kano, fiske og saunatønne. Sandviken Camping beveger seg mot bærekraft og et grønt miljø, hvor de i desember 2019 ble en miljøfyrtårnbedrift (Sandviken Camping, 2021a).

Selskap	Bransjen	Størrelse	Nøkkeltall fra 2019 (hentet fra proff.no)
Up Norway	Tilgjengelighetsbransjen	Syv ansatte	Driftsresultatet: kr 62 000 Likviditetsgrad: 1,12 Lønnsomhet: 1,3% Soliditet 34,5%
Visit Lillehammer	Tilgjengelighetsbransjen	Åtte ansatte	Driftsresultat: kr -22 000 Likviditetsgrad: 1,34 Lønnsomhet: -0,4% Soliditet: 28,4%
Nasjonalparkkriket	Tilgjengelighetsbransjen	Seks ansatte	Driftsresultat: kr -89 000 Likviditetsgrad: 1,66 Lønnsomheten: -3,8% Soliditet: 47,6%
Holmen Husky	Innholdsbransjen	Fem ansatte	Driftsresultat: kr -84 000 Likviditetsgrad: 0,45 Lønnsomhet: -2,2% Soliditet: -7%
Norsk Fjellsenter	Innholdsbransjen	Fem ansatte	Driftsresultat: kr 333 000 Likviditetsgrad: 2,32 Lønnsomhet: 8% Soliditet: 63,9
Sandviken Camping	Innholdsbransjen	Tre ansatte	Driftsresultat: kr 256 000 Likviditetsgrad: 0,71 Lønnsomhet: 5,15% Soliditet 32,5%

Tabell 1 - Oversikt over selskapene.

3. Teoretisk rammeverk

På bakgrunn av problemstillingen er litteratur om forretningsmodell, digital modenhet og digital transformasjon presentert. Disse områdene anses som mest relevant for oppgaven, hvor ulike bidrag innen forskningsfeltene fremlegges. I tillegg vil andre aspekter som er viktige for studiets kontekst presenteres.

3.1 Forretningsmodell

En forretningsmodell avbilder selskapets funksjoner og prosesser (Dahle et al., 2010, s. 57). Formålet med delkapittelet er å få en generell oppfatning om hva som inngår i en vellykket forretningsmodell. Riktig bruk av modellen kan være fordelaktig når problemer og løsninger i svært komplekse og konkurransedyktige markeder skal kartlegges. Innledningsvis defineres

begrepet forretningsmodell. Deretter presenteres Business Model Canvas. Avslutningsvis beskrives forretningsmodellens paradoks og hvordan et selskap bør balansere paradokset.

3.1.1 Definisjon av forretningsmodell

Det finnes ingen konsistent definisjon av hva en forretningsmodell er (Becket & Dalrymple, 2019, s. 17; Murray & Scuotto, 2015, s. 96). Begrepet forretningsmodell blir definert som følgende:

“A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.”
(Amit & Zott, 2001, s. 511)

“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.” (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 14)

Forretningsmodellens rammeverk skal være et verktøy som skal gi en oversikt over selskapets komponenter, og dermed hjelpe et selskap med videre utvikling (Dijkman et al., 2015, s. 673). Mest grunnleggende skal forretningsmodellen beskrive selskapets mekanismer for verdiskaping, verdikonfigurasjon og verdifangst. Essensen er å definere hvordan et selskap skal levere verdi til sine kunder, få kunder til å betale for en bestemt verdi og konvertere innbetalingene til fortjeneste (Baden-Fuller & Haefliger, 2013, s. 419; Johnson et al., 2008; Smith et al., 2010, s. 450; Teece, 2010, s. 172; Velu, 2017, s. 603). Begrepet ble utbredt da personlige datamaskiner ble populært, fordi dette gav strategiske planleggere mulighet til å teste et bredt spekter av scenarier for å forutsi lønnsomhet (Magretta, 2002). Det medførte at forretningsmodellen, spesielt i en digital sammenheng, ble en ny analyseenhet (Zott et al., 2011, s. 1021) som kan undersøke hvordan et firma kan skape og levere verdi til sine kunder, samt oppnå fortjeneste (Amit & Zott, 2012, s. 42; Zott & Amit, 2010, s. 216).

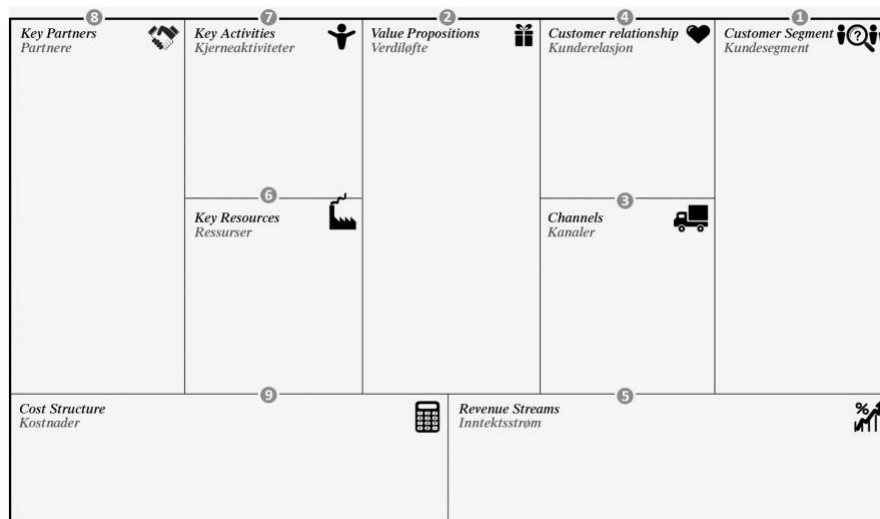
Det eksisterer ulike design på en forretningsmodell, hvor et selskap må velge modellen ut fra deres formål og hvilke dynamiske evner de har tilgjengelig (Beckett & Dalrymple, 2019, s. 24). Under utviklingen av forretningsmodellen er det viktig å forstå innholdet i modellens aktiviteter, hvordan de forholder seg til hverandre og hvem som har ansvaret (Velu, 2017, s.

604). En forretningsmodell tilbyr en helhetlig tilnærming som presser selskapet til å være mer fokusert på kundene, samtidig som modellen gir bedre oversikt over kostnader og inntekter (Teece, 2010, s. 181).

Med formål om å diskutere hvordan en digital strategi kan bidra til økt verdiskaping, er forretningsmodellen Business Model Canvas utvalgt. Modellen kan frembringe bedre forståelse av enten en ny eller eksisterende strategi (Murray & Scutto, 2015, s. 96). Tanken bak BMC-konseptet er å tilby virksomheter et rammeverk som kan bedre forståelsen av selskapets verdiskaping (Fritscher & Pigneur, 2014, s.151; Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 15; Sort & Nielsen, 2018, s. 10). BMC er utviklet av Osterwalder og Pigneur der konseptet er basert på en metaanalyse av litteratur innen forretningsmodellenes rammeverk (Dijkman et al., 2015, s. 673). Det er en visuell modelleringsmetode (Fritscher & Pigneur, 2014, s. 151), og har siden publikasjonen blitt en anerkjent forretningsmodell med enorm oppslutning internasjonalt.

3.1.2 Business Model Canvas

Osterwalder og Pigneur (2010, s. 15) påstår en forretningsmodell best kan beskrives gjennom ni grunnleggende byggeklosser (Lund & Nielsen, 2014, s. 109), hvor oversikten er vist i modell 1. Målet med strukturen er å gi brukeren en klar forståelse av selskapets unikheter, og vise hvordan selskapet kan tjene profitt (Meertens et al., 2012, s. 1695; Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 15; Sort & Nielsen, 2018, s. 11). For å høyst utnytte BMC bør modellen være «et levende dokument», av den betydning at selskapet justerer modellen dersom nye opplysninger dukker opp (Fritscher & Pigneur, 2014, s. 151). Inndelingen kan gjøre det enklere å forholde seg til paradoksale strategier (Smith et al., 2010, s. 457), da den gir en enkel oversikt som lar organisasjoner utvikle innovative forretningsmodeller. Dette kan avdekke nye forretningsmuligheter og omvendte kundenes behov til lønnsomme aktiviteter (Giourka et al., 2019, s. 5).



Modell 1 - Business Model Canvas (Innovasjon Norge, 2020).

Byggeklossene dekker de fire hovedområdene i en virksomhet: kunder, tilbud, infrastruktur og økonomisk levedyktighet. Kundesegment, kanaler og kunderelasjon inngår under **kunder**. Kunder er årsaken til organisasjonens eksistens (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20). Selskapet må først identifisere hvilke *kundesegmenter* de ønsker å betjene. Kundene segmenteres i forskjellige grupper ut fra felles behov, vanlig atferd eller andre preferanser (Clark et al., 2012, s. 35). *Kanaler* er berøringspunkter som spiller en viktig rolle i kundeopplevelsen fordi den beskriver hvordan et selskap kommuniserer sine verdiløfter med kundene (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 26). Organisasjoner bør avklare det primære formålet med *kunderelasjonen*, og definere hvilke typer relasjoner kundene foretrekker (Clark et al., 2012, s. 39; Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 28).

Kun byggeklossen verdiløfte inngår under **tilbud**. *Verdiløfte* omhandler evnen til å tilby eksepsjonell verdi, og er nøkkelen til at kunder velger en organisasjon fremfor en annen (Clark et al., 2012, s. 36). Verdiløfte referer til samlingen av produkter og tjenester som skaper verdi for en bestemt kundegruppe, enten ved å løse et problem eller tilfredsstille et behov (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 23).

Byggeklossene ressurser, kjerneaktiviteter og partnere inngår under **infrastruktur**. *Ressurser* beskriver de viktigste eiendelene som kreves for å oppnå en vellykket forretningsmodell. Ressursene gjør det mulig for en bedrift å tilby et verdiløfte (Clark et al., 2012, s. 42; Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 34). *Kjerneaktiviteter* beskriver organisasjonens viktigste

handlinger for å oppnå en fungerende forretningsmodell (Clark et al., 2012, s. 43; Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 36). *Partnere* refererer til nettverket som bidrar til en effektiv forretningsmodell (Clark et al., 2012, s. 44).

Byggeklossene inntektsstrøm og kostnader inngår under **økonomisk levedyktighet**.

Inntektsstrøm representerer nettoinntekten et selskap generer fra hvert kundesegment, hvor kundens betalingsvillighet og hvordan de ønsker å betale må avdekkes (Clark et al., 2012, s. 40). *Kostnader* beskriver alle kostnader som påløper for å drive en forretningsmodell (Clark et al., 2012, s. 45; Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 40).

Rammeverket har fått stor oppslutning, både for sin enkle brukervennlighet og mulighetene tilknyttet forretningsmodellinnovasjon (Chesbrough, 2010, s. 359). Samtidig er det viktig å stille seg kritisk til modellen. Lauten-Weiss og Ramesohl (2021, s. 965) påstår BMC skildrer et statisk bilde hvor det er lav interaksjon mellom byggeklossene og minimale endringsmuligheter. Kritikken støttes av Lund og Nielsen (2014, s. 109) hvor de omtaler den statiske tilnærmingen som en begrensning når hensikten er å generere nye, innovative forretningsmodeller. BMC møter også hindringer i tilfeller hvor brukeren danner et nettverk i en ny forretningsmodell. Lund og Nielsen (2014, s. 110) mener det er et behov for å utvikle en tilleggsfunksjon for byggeklossen “partnere”. Ved å gjøre følgende kan rammeverket omfatte nettverket av partnere som bidrar til verdiskaping.

Ved videre utvikling av en forretningsmodell bør strategiske verktøy anses som en del av prosessen fremfor en fasit på hvordan noe skal gjennomføres. Jarzabkowski og Kaplan (2015, s. 537) fremhever at ledere ikke bør oppfatte verktøy som eneste middel for å eliminere trusler. Et verktøy bør snarere anses som et middel for å stille vanskelige spørsmål og tilpasse interessene i organisasjonen (Jarzabkowski & Kaplan, 2015, s. 554). Et slikt fokus bør være til stede når et selskap skal anvende BMC.

3.1.3 Forretningsmodellens paradoks

March (1991) publiserte en banebrytende artikkel hvor han beskrev paradokset mellom å utnytte og utforske. Hovedargumentasjonen til March (1991, s. 71) er at utnyttelse og utforskning konkurrerer om knappe ressurser. Problematikken går ut på å balansere handlingene, som ofte medfører store kostnader. En rød tråd innen forskningsområdet er at

etablerte selskaper står overfor en rekke spenninger mellom tradisjonelle og nye måter å jobbe på (Chesbrough, 2010, s. 358). Dette betyr at ledere utsettes for det strategiske paradokset, og således må utvikle en forretningsmodell som balanserer motstridende krav (Smith et al., 2010, s. 449; Velu & Stiles, 2013, s. 444). Sebastian et al. (2017, s. 198) avdekket at de fleste ledere tror selskapene deres kan beholde konkurransefortrinn ved å utnytte eksisterende styrker og kapabilitetene som tilbys av digital teknologi. En slik holdning viser at lederen ikke tar stilling til de strategiske utfordringene med digital transformasjon. Holdningen kan føre til stivhengighet fordi lederen ikke er villig til å eksperimentere med nye forretningsmodeller (Amit & Zott, 2001, s. 493; Chesbrough, 2010, s. 354; Ritter & Lettl, 2018, s. 1; Sosna et al., 2010, s. 384).

En gjentakende utfordring som selskaper står overfor er å etablere nye digitale kapabiliteter som er kompatible med etablerte rutiner (Svahn et al., 2017, s. 239). Bedrifters kapabiliteter er definert som “(...) *firm's capacity to deploy resources for a desired end result*” (Helfat & Lieberman, 2002, s. 725). Utfordringen med å balansere utnyttende og utforskende arbeid forankres i forskjellen mellom eksisterende og nylig opprettet teknologi (March, 1991, s. 72). Både Amit og Zott (2001, s. 516) og Christensen (1997, s. 87) underbygger poenget ved å påstå at vanskeligheten med å videreutvikle forretningsmodellen ligger i forholdet mellom allerede etablert teknologi og ny disruptiv teknologi. Hvis bedriften ikke mestrer videreutviklingen, kan de miste muligheten til å utnytte ny teknologi ettersom forretningsmodellen ikke har de nødvendige kapabilitetene for utnyttelsen.

Tid og usikkerhet kan også være barrierer for paradokset. Utfordringene er tilknyttet potensielle investeringsmuligheter, hvor et selskap er nødt til å ta et valg, ofte basert på lite informasjon. Dersom de mister en potensiell investeringsmulighet kan andre konkurrenter utnytte dette og oppnå store konkurransefortrinn (March, 1991, s. 72). Implementering av en forretningsmodell er også preget av usikkerhet. Videreutviklingen av forretningsmodellen krever ulike systemer, prosesser og kapabiliteter. Selskapet må derfor vurdere om implementeringen går på bekostning av eksisterende salg og fortjeneste (Teece, 2010, s. 182).

3.1.4 Balansering av paradokset

Tidligere forskning viser at bedrifter trenger både utnyttende og utforskende prosesser (Gupta et al., 2006, s. 694). Dersom virksomheten skal utnytte eksisterende markeder og samtidig

utforske nye, er ledelsen nødt til å lokalisere strategiske valg som er i stand til å møte et stadig mer komplekst konkurransemiljø. For å håndtere paradoksale strategier kreves forretningsmodeller som kan håndtere spenningene. Smith et al. (2010, s. 449) foreslår derfor å bruke en “både/og” tilnærming. Forskerne identifiserte funksjoner og strukturer som var til stede hos ulike ledelsesteam som effektivt utførte paradoksale strategier. Disse prosessene omfatter dynamisk beslutningstaking, bygge engasjement, gå aktivt inn for å lære og involvere konflikt.

Forretningsmodellen må gi muligheter til *dynamisk beslutningstaking*. Det innebærer mulighetene ledelsen har til å foreta hyppige og fleksible beslutninger, og kontinuerlig endre ressurser ved behov (Smith et al., 2010, s. 453). I en digital tidsalder med overflod av informasjon, understrekes viktigheten av å utvikle dynamiske kapabiliteter for å raskt forstå uventede trender i markedet (Warner & Wäger, 2019, s. 345). Funksjonens viktighet støttes av Teece (2018, s. 40) som påpeker at forretningsmodeller er avhengig av selskapets dynamiske evner for å adressere og gjennomføre endringer.

Videre må ledelsen *bygge engasjement* for overordnede visjoner og agenda-spesifikke mål. Det bør være en overordnet visjon som både fokuserer på utforskende og utnyttende strategier. Samtidig må organisasjonen fokusere på å motivere ansatte, oppmuntre til samarbeid, minimere konflikter og oppfordre til kreative problemløsninger (Smith et al., 2010, s. 455). Selskapet må også skape et felles engasjement mellom ledelse, kultur og ansatte (Achtenhagen et al., 2013, s. 427). Fredberg og Pregmark (2021, s. 11-12) fant at ledere må utarbeide klare definisjoner av suksess, men samtidig skape en aksept for å tolerere og lære av fiasko. Ledere må også gi ansatte frihet til å utforske slik at de kan oppdage nye strategiske retninger.

For å håndtere paradoksale strategier må ledelsen *gå aktivt inn for å lære* behovene og kravene til hver agenda. Læringsatferd gjør det mulig for ledere å eksperimentere, ta risiko, endre rutiner og strategier, samt informere om deres beslutningstaking (Smith et al., 2010, s. 455). Argumentasjonen underbygges av Zott og Amit (2010, s. 218) som forklarer essensen med utviklingen av en god forretningsmodell er å utfordre konvensjonell tenkning og kontinuerlig eksperimentere.

Avslutningsvis bør ledelsen *involvere konflikt* for å håndtere motstridende strategier. Ledere må kunne diskutere forskjellige perspektiver og inneha ferdigheter for å håndtere konflikter (Smith et al., 2010, s. 456). Disse fire prosessene, samt forretningsmodellens struktur, gjør det mulig for ledere å håndtere potensielle spenninger. Videre kan det medføre at organisasjonen utvikler dynamiske, fleksible og tilpasningsdyktige evner som fremmer konkurransefortrinn (Smith et al., 2010, s. 450).

3.1.5 Oppsummering

Forretningsmodellen referer til selskapets logikk, det vil si hvordan firmaet opererer og skaper verdi for kunden (Beckett & Dalrymple, 2019, s. 16; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, s. 196). Forretningsmodellen forteller hvilken strategi som er vedtatt og hvordan den bør implementeres (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 15). En anerkjent forretningsmodell er Business Model Canvas, som benyttes for å visualisere selskapets forretningsmodell. BMC tilbyr brukeren en oversikt over forretningsideen fra flere perspektiver og muligheten til å teste ulike kombinasjoner (Chesbrough, 2010, s. 359). Bedrifter som lykkes med riktig balanse av å skape, tilpasse og fornye forretningsmodellene, kan skape langsiktig verdi (Achtenhagen et al., s. 427; Teece, 2018, s. 41). En kjent utfordring for bedrifter som opererer i markeder med skiftende behov er videreutvikling av en passende forretningsmodell (Velu, 2017, s. 604). Både Smith et al. (2010, s. 451) og Zott og Amit (2010, s. 218) understreker at spenningene krever et betydelig utvalg av kapabiliteter for å håndtere motstridende krav.

3.2 Digital modenhet

Digital modenhet omhandler hvordan et selskap må tilpasse seg endringer for å overleve i raskt skiftende omgivelser (Kane et al., 2017). Formålet med delkapittelet er å lokalisere hva som må ligge til grunn for å bli et digitalt modent selskap. Først presenteres konseptet og ulike nivåer av digital modenhet. Avslutningsvis kartlegges faktorer for å bli en digital mester.

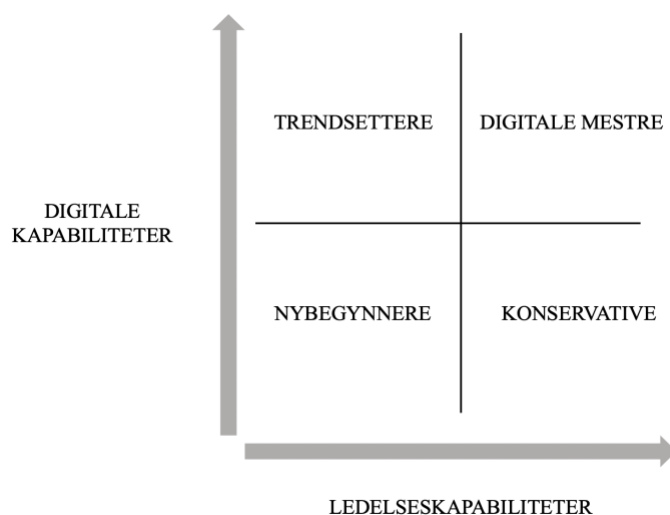
3.2.1 Definisjon av digital modenhet

Det er ingen enhetlig definisjon av digital modenhet i det vitenskapelige feltet (Aslanova & Kulichkina, 2020, s. 443). Ifølge Kane et al. (2017) handler digital modenhet om å tilpasse

organisasjonen til å være konkurransedyktig i et stadig mer digitalt miljø. Det er en kontinuerlig prosess som går langt utover å bare implementere ny teknologi. Teknologien må tilpasses organisasjonens strategi, arbeidsstyrke og struktur for å møte de digitale forventningene til partnere, ansatte og kunder (Kane et al., 2017). Samtidig påpeker Heavin og Power (2018, s. 43) at teknologisk modenhet er selve kjernen i å oppnå digital transformasjonsmodenhet. Westerman et al. (2014, s. 11) indikerer at økt digital transformasjonsmodenhet resulterer i økt verdi for selskapene.

3.2.2 Nivåer av digital modenhet

Westerman et al. (2014, s. 15) har definert fire ulike nivåer av digital modenhet: nybegynnere, trendsettere, konservative og digitale mestre. Nivåene avbildes i modell 2. Ifølge Westerman et al. (2014, s. 13) kan digital transformasjonsmodenhet kategoriseres av (1) nivået av investeringer i teknologi og (2) nivået av investeringer i ledelse som muliggjør transformasjonen.



Modell 2 - Nivåer av digital modenhet (Westerman et al., 2014, s. 15).

Nybegynnere er helt i starten av deres digitale reise. Mange av selskapene har en «vent-og-se»-strategi fordi de vil være sikre før de handler. Noen mangler en ledelse som får ting til å skje. Som et resultat har nybegynnere kun grunnleggende evner, og de henger etter konkurrentene på flere målinger av økonomisk ytelse (Westerman et al., 2014, s. 16). Sebastian et al. (2017, s. 198) påstår at de fleste bedrifters digitale transformasjoner er på et tidlig stadium fordi majoriteten av inntektene kommer fra tradisjonelle produkter og tjenester.

Trendsetterne venter ikke med å handle og hopper på enhver digital trend. Imidlertid mangler de en sterk digital ledelse og styring som fører til at de kanskje må reversere det de tidligere har gjort. Westerman et al. (2014, s. 16) fant at trendsetterne ikke hadde noen mekanismer for å koordinere aktiviteter eller bygge synergier på tvers av investeringene. Å bygge et bredt utvalg av prosesser og systemer kan virke som fremgang. Samtidig kan det hindre en koordinert tilnærming til kundeengasjement og et enhetlig syn på driften.

Konservative har en evneprofil som er helt motsatt av trendsetterne (Westerman et al., 2014, s. 16). Selv om konservative besitter nyttige digitale lederegenskaper, forhindrer overdreven forsiktighet disse firmaene fra å bygge sterke digitale evner. Selskapene fokuserer på å sikre at enhver digital investering blir nøye vurdert og sterkt koordinert, hvor lederne ikke ønsker å gjøre feil som vil kaste bort deres tid og penger. Denne forsiktigheten vil i mange tilfeller være nyttig, men kan også føre til mer fokus på kontroll og regler enn fremgang. Ved å prøve å forhindre fiasko klarer ikke selskapene å gjøre store fremskritt (Westerman et al., 2014, s. 17).

3.2.3 Digitale mestre

Det eksisterer selskaper som kan kategoriseres digitale mestre, men de er sjeldne (Westerman et al., 2014, s. 3). Digitale mestre er selskap som mestrer kombinasjonen av digitale- og ledelseskapabiliteter, og oppnår bedre ytelse enn dimensjonene gir hver for seg (Westerman et al., 2014, s. 21). Kane et al. (2017) fant digital strategi som sterkeste kontrasten mellom digitalt modne selskaper. Digitalt modne selskaper er mer enn fire ganger så sannsynlig å ha en klar og sammenhengende digital strategi sammenlignet med selskaper i en tidlig fase (Kane et al., 2017). Selv om det kan være kostbart å oppnå denne digitale modenheten, kan det lønne seg, da disse selskapene er 26 prosent mer lønnsomme enn deres gjennomsnittlige konkurrenter (Westerman et al., 2014, s. 4).

Særlig fremstår en sterk, digital ledelse som en viktig faktor for å bli en digital mester (Westerman et al., 2014, s. 133). Ledelsen må stå frem som et godt eksempel, og være villig til å ta det neste steget for å holde seg konkurransedyktig. Warner og Wäger (2019, s. 338) hevder at etablerte selskap må forbedre arbeidsstyrkens digitale modenhet og støtte pågående digital transformasjon. Det kan oppnås gjennom å redesigne interne strukturer. Firmaer med slike strategiske aktiviteter, kan bedre møte kundenes behov sammenlignet med firmaer som

velger å beholde tradisjonelle forretningsmodeller. Spesielt fremheves fordelene ved å involvere yngre “digitale innfødte” i utviklingsprosessen av kapabiliteter (Warner & Wäger, 2019, s. 338). Involvering av digitalt innfødte støttes av Matarazzo et al. (2021, s. 645) og Garbellano og Da Veiga (2019, s. 476).

Videre er selskapets dynamiske evne et viktig trekk for å omtales som digitalt modent. For etablerte selskaper handler dette om å skape og utvikle kapabiliteter som takler endringer (Warner & Wäger, 2019, s. 338). Warner og Wäger (2019, s. 337) understreker behovet for dynamiske evner for å holde seg konkurransedyktig og samtidig akselerere selskapets digitale transformasjon. En viktig strategisk funksjon for ledelsen er å lokalisere nye verdiøkende kombinasjoner av dynamiske kapabiliteter, både internt i bedriften og eksternt (Teece, 2007, s. 1341). Dog kan det være vanskelig å utvikle dynamiske evner, hvor inngåelse av strategiske partnerskap kan hjelpe selskapet med å utvikle de nødvendige dynamiske kapabilitetene (Ettlie & Pavlou, 2006, s. 135-136; Teece, 2007, s. 1341).

3.2.4 Oppsummering

Digital modenhet omhandler i hvilken grad organisasjonen tilpasser seg den teknologiske utviklingen i samfunnet (Kane et al., 2017). Ifølge Westerman et al. (2014, s. 15) eksisterer det fire nivåer av digital modenhet. Disse kategoriseres ut fra grad av investeringer i teknologi og ledelse som muliggjør digital transformasjon. I hvilken grad bedrifter håndterer digitale- og ledelseskapabiliteter påvirker bedriftenes ytelse i en digital verden. Westerman et al. (2014, s. 13) hevder selskaper bør beherske begge dimensjonene for å utnytte teknologiske muligheter og således skape digitale fortrinn. Det er mer lønnsomt for organisasjoner å være digitale mestre, men det krever betydelige ressurser og kan derfor være vanskelig å oppnå.

3.3 Digital transformasjon

Digital transformasjon omhandler endringene som digital teknologi kan føre til i et selskaps forretningsmodell, produkter, prosesser og organisasjonsstruktur (Hess et al., 2016, s. 105). Formålet med delkapittelet er å kartlegge hvordan en vellykket digital transformasjon kan gjennomføres. Først defineres digital transformasjon, og deretter presenteres ulike strategier. Videre vil kapittelet ta for seg faktorer som utløser, muliggjør og hindrer utviklingen av

dynamiske evner for digital transformasjon. Avslutningsvis beskrives hvordan et selskap kan lykkes med digital transformasjon, og bli en pågående prosess.

3.3.1 Definisjon av digital transformasjon

Det eksisterer ingen enhetlig definisjon av digital transformasjon. Noen forskere fokuserer på spesifikke teknologier for å forklare et skifte (Nwankpa & Roumani, 2016, s. 4), mens andre fokuserer generelt på teknologi som pådriver for radikal endring (Westerman et al., 2014). Warner og Wäger (2019, s. 326) fant at også ledere i forskjellige bransjer har svært ulike oppfatninger av hva digital transformasjon innebærer.

Gurbaxani og Dunkle (2019, s. 209) hevder det er seks dimensjoner av digital transformasjon: *“Digital transformation is the reinvention of the company - its vision and strategy, organizational structure, processes, capabilities, and culture”*. Digital transformasjon går ut på å ta i bruk nye digitale teknologier som muliggjør forbedringer innen forretningen for å øke kundeopplevelsen, effektivisere driften eller opprette nye forretningsmodeller (Hess et al., 2016, s. 105; Warner & Wäger, 2019, s. 326). Ifølge Piccinini et al. (2015) er digital transformasjon en fremgangsmåte for å utnytte digital teknologi: *“Digital transformation involves leveraging digital technologies to enable major business improvements, such as enhancing customer experience or creating new business models”*. Digital transformasjon referer ikke bare til teknologiske endringer, men også til transformasjonens virkning på selve organisasjonen (Hinings et al., 2018, s. 52). Spesielt Matt et al. (2015, s. 339) går inn på selskapets påvirkning, hvor de hevder digital transformasjon påvirker produkter og prosesser, samt organisasjonsstrukturen og ledelsens fokus.

Vial (2019, s. 121) har benyttet semantisk analyse for å utarbeide en konseptuell definisjon av digital transformasjon: *“A process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies”*. Digital transformasjon er en pågående prosess med et fokus på strategisk fornyelse. Prosessen kan omforme verdiløftene som leveres til selskapets kunder, og ved å skape nye inntektsstrømmer for å sikre deres overlevelse (Karimi & Walter, 2015, s. 69). Digital transformasjon innebærer bruk av teknologiske fremskritt for å utvikle kapabiliteter som oppdaterer eller erstatter organisasjonens forretningsmodell, hvordan de

samarbeider og organisasjonskulturen (Karimi & Walter, 2015, s. 69; Warner & Wäger, 2019, s. 327).

Forskning viser at organisasjoner anser digital transformasjon som kritisk for deres fremtidige eksistens (Danilova et al., 2019; Parviainen et al., 2017, s. 74). Imidlertid er planlegging og iverksetting av strategiske digitaliseringstiltak er en krevende prosess ettersom målbildet stadig forandres (Danilova et al., 2019). Den digitale utviklingen fører til at kundemassen forventer mer av organisasjonene (Goran et al., 2017). Kundene forventer i økende grad at bedriftene skal svare raskt på henvendelser og enkelt tilpasse produkter og tjenester (Danilova et al., 2019). Mangel på digital kapasitet og utilstrekkelige kapitalressurser får ledere til å foretrekke å investere eller innovere på andre måter; i noe de kjenner til, og som er billig, fremfor å investere i digital transformasjon (Chen et al., 2021, s. 16). Goran et al. (2017) omtaler kultur og atferd som store barrierer i møte med digital transformasjon. Organisasjonen kan risikere å svare for sent på kundebehovet og markedsdynamikken dersom ledere venter på at organisasjonskulturen skal endres organisk. Selskaper som mislykkes med implementering og ressursplanlegging kan også skyldes tidligere generasjoners mangel på teknisk kompetanse (Parviainen et al., 2017, s. 65). Parviainen et al. (2017, s. 65) fant at fravær av en helhetlig digitaliseringsstrategi og utilstrekkelige, tekniske ferdigheter er typiske hindringer for digital transformasjon. Mangelen på digitale evner kan være forårsaket av begrensede kapitalressurser (Chen et al., 2021, s. 16).

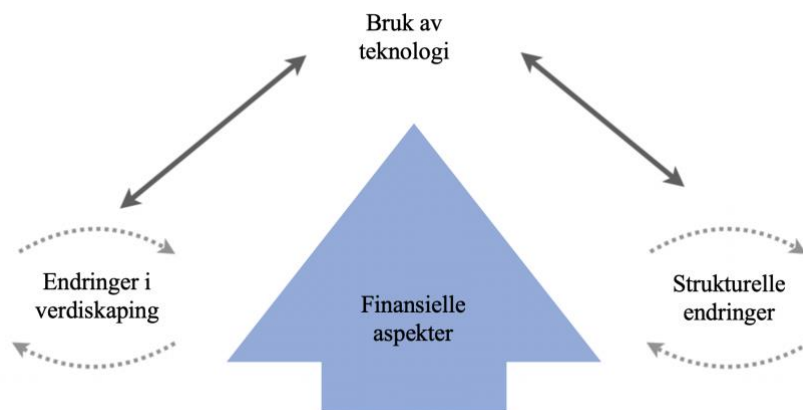
3.3.2 Strategi for digital transformasjon

Både Kane et al. (2015) og Rogers (2016, s. 308) argumenter for at det er strategi, ikke teknologi, som driver frem digital transformasjon. Digital strategi omhandler hvordan et selskap kan utvikle og forvalte digitale kanaler på en hensiktsmessig måte for målgruppen, samtidig som det skapes reell verdi for virksomheten (Dalen & Rønjum, 2015, s. 76). Ifølge Correani et al. (2020, s. 40) er det avgjørende å utarbeide en strategi som forklarer hvordan et selskap effektivt kan utnytte digital teknologi.

Organisasjoner må inkludere digital transformasjon som en del av deres kjernestrategi for å overleve og være konkurransedyktig (Heavin & Power, 2018, s. 39). Utformingen av strategier for digital transformasjon er en svært dynamisk prosess som innebærer en

kontinuerlig interaksjon mellom handling og læring (Chaniyas et al., 2019, s. 17). Agarwal og Helfat (2009, s. 283) fremhever dynamiske kapabiliteter som et viktig ledd mellom strategi og forretningsmodeller fordi det er dynamiske kapabiliteter som sikrer strategisk fornyelse av organisasjoner. For å utvikle dynamiske kapabiliteter fant Scuotto et al. (2017, s. 252) at små og mellomstore bedrifter må sørge for at arbeidsstyrken er kompetent nok til å møte utfordringen, og dermed drive virksomheten videre.

En digital strategi bør inneholde fire, spesifikke dimensjoner for å oppnå en vellykket digital transformasjon. Dimensjonene er bruk av teknologi, endringer i verdiskaping, strukturelle endringer og finansielle aspekter (Hess et al., 2016, s. 106; Matt et al., 2015, s. 340). Til sammen utgjør dimensjonene det digitale transformasjonsrammeverket som vist i modell 3.



Modell 3 - Det digitale transformasjonsrammeverket (Matt et al., 2015, s. 341).

Bruk av teknologi reflekterer et selskaps tilnærming og evner til å utforske og utnytte nye digitale teknologier (Hess et al., 2016, s. 106). Slike evner er fordelaktig, men for å realisere det fulle potensialet ved en strategisk endring, trenger bedrifter også transformerende evner (Bharadwaj et al., 2013, s. 471; Teece & Linden, 2017, s. 7). Transformerende evner bedrer selskapets mulighet til kontinuerlig strategisk fornyelse av strukturer og eiendeler for å sikre respons i raskt skiftende miljøer (Agarwal & Helfat, 2009, s. 290; Teece, 2014, s. 332). En digital strategi krever investeringer i relevante ressurser, som digital teknologi og digitale kapabiliteter for å oppnå en effektiv strategi (Elia et al., 2021, s. 165; Tolstoy et al., 2020, s. 9). Elia et al. (2021, s. 165) hevder investeringer i ressurser bør baseres på kvalitet fremfor kvantitet. Organisasjoner må også avgjøre om de ønsker å være markedsledere innen bruk av teknologi eller om de vil lene seg på allerede etablerte standarder hvor de ser på teknologi

som et middel for å drifte virksomheten. Et selskap kan oppnå konkurransefordeler ved å være en teknologisk markedsleder, men samtidig er det risikofyllt og krever en viss teknologisk kompetanse (Matt et al., 2015, s. 340).

Endringer i verdiskaping reflekterer påvirkningen digital transformasjon har på et selskaps verdiskaping (Hess et al., 2016, s. 106). Bruk av ny teknologi innebærer ofte endringer i verdiskaping. Digitaliseringen av produkter og tjenester kan kreve eller muliggjøre ulike former for inntektsgenerering, samt justeringer av firmaets forretningsområde (Matt et al., 2015, s. 341). Gustafsson et al. (2019, s. 574) fant at økt modenhet for digital produkttilpasning kan forbedre håndteringen av kunderelasjonen og tilpasningen av produkttilbudet til kundens etterspørsel. Organisasjoner bruker digital teknologi for å endre metodene de tidligere har benyttet for å skape verdi (Vial, 2019, s. 122). Endringene medfører at selskapene er nødt til å implementere strukturelle endringer og overvinne barrierer som hindrer transformasjon.

Strukturelle endringer innebærer modifikasjonene i organisasjonsstrukturer, prosesser og evner som er nødvendige for å håndtere, samt utnytte ny teknologi (Hess et al., 2016, s. 106). Det holder ikke kun å inneha de riktige ressursene for å utnytte en digital transformasjon. Det stilles også spesifikke krav til den organisatoriske strukturen, hvor selskapet må utvikle en struktur som er fleksibel og håndterer digitale endringer (Verhoef et al., 2021, s. 895-896). Boutetière et al. (2018) avdekket tre strukturelle endringer som er essensielle for suksessfull digital transformasjon, der alle innebærer at bruk av digitale verktøy blir til en ny norm i organisasjonen. Dersom omfanget av endringene er nokså små, kan det være rimeligere å integrere den nye virksomheten i selskapets eksisterende struktur (Matt et al., 2015, s. 341).

Den finansielle dimensjonen omfatter selskapets behov for handling som svar på en kjernevirksomhet som sliter, i tillegg til selskapets evne til å finansiere digital transformasjon (Hess et al., 2016, s. 106). Dimensjonen er både en pådriver og begrensende kraft for transformasjonen, hvor de tidligere dimensjonene kun kan transformeres etter å ha vurdert det finansielle aspektet (Hess et al., 2016, s. 106). Siden mangel på finansiering kan forårsake andre barrierer, blir små servicevirksomheter nødt til å håndtere disse hindringene først (Chen et al., 2021, s. 15). Ifølge Westerman et al. (2014, s. 36) kan ikke digital transformasjon forekomme uten digital investering. Hvis en organisasjon sliter med å finansiere den daglige driften, vil ikke investering i teknologi være en prioritet. Videre krever tilegnelse av digital

teknologi betydelige investeringer uten garanti for suksess (Chen et al., 2021, s. 15). Selskaper som allerede er under økonomisk press, kan mangle eksterne måter å finansiere en digital transformasjon på. Derfor bør bedrifter regelmessig vurdere behovet for å gjennomføre digitale transformasjoner og utforske deres valg (Matt et al., 2015, s. 341).

Matt et al. (2015, s. 341) hevder dersom de fire transformasjonsdimensjonene er nøye justert, kan de potensielle fordelene med digital transformasjon realiseres. Dette inkluderer økt salg eller produktivitet, innovasjon i verdiskaping, samt nye former for interaksjoner med kunder (Matt et al., 2015, s. 339). Integrering av ny teknologi i driften kan videre føre til høyere organisatorisk effektivitet, og dermed besparelser i kostnader og tid (Gaskin et al., 2011; Kuehne et al., 2015).

Elia et al. (2021, s. 160) antyder at investering i teknologiske ressurser ikke nødvendigvis bidrar til overlegen ytelse. Teknologiske ressurser bør kombineres med andre organisatoriske ressurser som inkluderer en menneskelig komponent bestående av tekniske ferdigheter og en immateriell komponent som omfatter organisasjonskultur. Pascual-Fernández et al. (2021, s. 10) hevder en sterk innovasjonskultur kan bidra til å oppnå relevant kundeinnsikt og innarbeide ansattes kunnskap. Ifølge Ramilo og Embi (2014, s. 443) har små bedrifter større digitale innovasjonsbarrierer på grunn av begrensede ressurser og manglende evner. Organisasjoner må derfor fokusere på faktorene de anser som en prioritet (Chen et al., 2021, s. 6).

3.3.3 Faktorer som virker inn på digital transformasjon

Sebastian et al. (2017, s. 199) identifiserte to typer digitale strategier - kundeengasjement og digitale løsninger. Bedrifter som har en kundeengasjert strategi søker å skape kundelojalitet og tillit ved å tilby innovative, personaliserte og integrerte kundeopplevelser. Strategien har som formål å skape en sømløs kundeopplevelse (Sebastian et al., 2017, s. 199). En digitalisert løsningsstrategi har som hensikt å omformulere bedriftens verdiløfte ved å integrere en kombinasjon av produkter, tjenester og data. Denne formen for digital strategi søker å forutse, istedenfor å svare på kundenes behov (Sebastian et al., 2017, s. 200). Studien viste at mange ledere er motvillige til å forplikte seg til en av strategiene, delvis fordi lederne mener at digital suksess innebærer både kundeengasjement og digitale løsninger.

Det er nyttig å ha en strategisk visjon for digital transformasjon, hvor visjonen må forankres i en forståelse av kundebehov og teknologimuligheter (Heavin & Power, 2018, s. 43).

Matarazzo et al. (2021, s. 642) fant at digitale verktøy bidrar til innovasjon av forretningsmodellen, samt presenterer nye måter å skape og levere verdi til kundesegmentene. Ifølge Chen et al. (2021, s. 15) benytter små selskap hovedsakelig digital transformasjon for å forbedre kundeopplevelsen, samt øke engasjement og samarbeid med kunder. Digital teknologi forbedrer kommunikasjonen med både eksisterende og potensielle kunder, som muliggjør en bedre forståelse av kravene deres (Barnes et al., 2012, s. 702). Dette gjør det mulig for selskapet å tilby tilpassede tjenester for å bedre møte spesifikke kundebehov. Matarazzo et al. (2021, s. 644) påpeker digitale verktøy kan øke kundetilfredsheten gjennom hele kjøpsprosessen, som er en forutsetning for kundeengasjement. Digitale verktøy forbedrer ulike aspekter av kundeopplevelsen, spesielt gjennom informasjon og sosial tilstedeværelse (Matarazzo et al., 2021, s. 653). Bruk av digitale verktøy bidrar også til å redusere kostnader og øke produktiviteten (Savastano et al., 2019, s. 1).

Digital transformasjon krever betydelig kompetanse for å utnytte teknologiens fulle potensial (Stewart et al., 2017, s. 11). De ansattes digitale kapabiliteter, definert som kompetansen til å tilpasse funksjonene i digital teknologi til kundens behov og ønsker, blir stadig viktigere for å lykkes med digital transformasjon (Gurbaxani & Dunkle, 2019, s. 217). Ledelsen må gjøre seg kjent med relevant teknologi ettersom økt kompetanse kan øke kapasiteten for digital transformasjon (Stewart et al., 2017, s. 11). Matarazzo et al. (2021, s. 652) fant at samtlige bedrifter hadde investert i menneskelige ressurser ettersom evnen til å forstå potensialet i digital transformasjon ble betraktet som en avgjørende faktor. Et slikt funn underbygger viktigheten med digital kompetanse blant ansatte.

Organisasjoner må vurdere hva som må til for at de kan forbli konkurransedyktige i en digital verden (Vial, 2019, s. 137). Her er det avgjørende at organisasjonen kjenner sitt utgangspunkt og skaper en klar visjon. Matarazzo et al. (2021, s. 645) fant at valg av nye digitale teknologier oftere er basert på intuisjon enn på en detaljert nytte-kostnadsanalyse. Det er derfor viktig med digital kompetanse og ferdigheter for å lykkes med å oppdage muligheter, samt koordinere organisatoriske evner som legger til rette for digital transformasjon (Matarazzo et al., 2021, s. 645). En mulighet er å inngå samarbeidsavtaler med komplementære partnere, hvor de kan utnytte hverandres ressurser og mestre et balansert

ressursbruk (Yunus et al., 2010, s. 308; Zott & Amit, 2010, s. 218). Chiambaretto et al. (2020, s. 18) hevder firmaets størrelse kan påvirke evalueringen av fordeler ved samarbeid og viljen til å ta risiko. Spesielt små selskaper er mer villig til å inngå et samarbeid dersom det muliggjør reduserte kostnader og læring av deres samarbeidspartner. Imidlertid er ikke en samarbeidsstrategi en universell oppskrift på suksess (Bouncken et al., 2020, s. 12).

3.3.4 Transformasjonskompasset

Westerman et al. (2014, s. 174) utformet et kompass som kan anvendes ved digital transformasjon. Kompasset består av fire steg: utforme digitale utfordringer, fokuserte investeringer, mobilisere organisasjonen og opprettholde den digitale transformasjonen. Det første steget innebærer at bedriften må bygge bevissthet rundt deres digitale muligheter og trusler (Westerman et al., 2014, s. 173). I tillegg må selskapet definere sitt utgangspunkt, altså deres digitale modenhet, samt skape en delt visjon (Westerman et al., 2014, s. 177).

Viktigheten av å lokalisere selskapets utgangspunkt underbygges av Helfat og Lieberman (2002, s. 725). De fant at jo større likheten er mellom selskapets ressurser før en inngang og de nødvendige ressursene i bransjen, jo større er sannsynligheten for at selskapet klarer å entre den aktuelle bransjen. I tillegg var sannsynligheten større for å overleve. Digital teknologi medbringer både verdifulle muligheter og eksistensielle trusler mot selskaper (Sebastian et al., 2017, s. 197). Ettersom digital teknologi tilbyr mer informasjon, databehandling og kommunikasjon, muliggjør det nye former for samarbeid mellom distribuerte nettverk av ulike aktører (Vial, 2019, s. 137).

Videre må det være fokuserte investeringer ved digital transformasjon. Da er det viktig å overføre visjonen til handling, bygge riktig styringssett og finansiere transformasjonen (Westerman et al., 2014, s. 173). Digitale mestre oversetter først visjonen til strategiske mål, eksempelvis kundebaserte mål, som peker på hvordan en oppnådd visjon vil se ut. Deretter utbroderer de et veikart over initiativer som skal lede organisasjonen mot visjonen (Westerman et al., 2014, s. 191). Både Westerman et al. (2014, s. 189) og Sebastian et al. (2017, s. 201) fant at mange bedrifter sliter med å gjøre visjonen om til realitet. Ledelsen må være forkjempere, og inspirere mot en digital fremtid (Hoe, 2020, s. 59). En delt visjon kan hjelpe organisasjonen til å engasjere de ansatte i den digitale transformasjonsreisen (Hoe, 2020, s. 61). Det er også avgjørende at et selskap har midler til å finansiere initiativer. Dette fremheves av Hess et al. (2016) og Matt et al. (2015) som hevder bedrifters økonomiske

tilstand vil ha mye å si for mulighetene til å gjennomføre digital transformasjon. Mangel på finansiering begrenser små bedrifters muligheter til å utnytte ny teknologi, samt hindrer ledelsen og ansatte i å utvikle sine ferdigheter (Chen et al., 2021, s. 16).

Organisasjonen må mobiliseres ved hjelp av klare signaler om ambisjonen og hvilke endringer som må til. Arbeidsstyrken må engasjeres, ny atferd må forekomme og kulturen må videreutvikles (Westerman et al., 2014, s. 209). For å lykkes med mobiliseringen er det essensielt å sikre at de ansatte jobber mot et felles mål (Kane et al., 2017, s. 12). Ifølge Kane (2019, s. 48) må tiltak i forbindelse med digital transformasjon fokusere på menneskene og prosessene, og ikke bare teknologien. Transformasjonen kan ikke finne sted uten mennesker som tar beslutninger om teknologi (Heavin & Power, 2018, s. 41). En suksessfull digital transformasjon krever utmerket lederskap, en støttende organisasjonskultur og nye forretningsprosesser (Heavin & Power, 2018, s. 41; Kane et al., 2019).

Til slutt er det avgjørende at den digitale transformasjonen opprettholdes. Organisasjoner må blant annet bygge grunnleggende ferdigheter, samt måle, observere og repetere (Westerman et al., 2014, s. 226). Mange selskaper klarer ikke å nå sine mål tilknyttet digital transformasjon fordi de mister drivkraften. Organisasjonene må omfavne nye organisasjonsstrukturer og prosesser som gir ansatte muligheter til å eksperimentere med teknologi, samt levere integrerte produkter og tjenester til sine kunder (Sebastian et al., 2017, s. 208). Dynamiske kapabiliteter kan hjelpe bedrifter med å håndtere endringer, og spiller en viktig rolle i prosessen med å opprettholde den digitale transformasjonen (Matarazzo et al., 2021, s. 644; Teece, 2007, s. 1319). Selskaper som ikke klarer å ta hensyn til behovet for digital transformasjon vil sannsynligvis bli etterlatt i støvet.

3.3.5 Fokusområder for å lykkes med digital transformasjon

Det er mange ulike faktorer som er avgjørende for å lykkes med digital transformasjon. Heavin og Power (2018, s. 43) mener teknologisk modenhet er selve kjernen i å oppnå digital transformasjon. Achtenhagen et al. (2013, s. 427) fremhever tre kritiske evner for å oppnå kontinuerlig vekst i selskapet. Den første kritiske evnen går ut på at selskapet må ha en orientering mot å eksperimentere med, samt utnytte nye forretningsmuligheter (Achtenhagen et al., 2013, s. 427). Evnen er særlig tilknyttet det strategiske paradokset (Smith et al., 2010; Velu & Stiles, 2013). Neste kritiske evne er balansert ressursbruk (Achtenhagen et al., 2013,

s. 427). Ettersom bedriftene opererer i et stadig mer dynamisk marked, kreves et større fokus på dynamiske ressurser. Selskapet er da nødt til å justere forretningsmodellen for å takle nye utfordringer (Wirtz et al., 2010, s. 273). Den siste kritiske evnen handler om å oppnå en sammenheng mellom ledelse, kultur og ansattes engasjement. Ifølge Westerman et al. (2014, s. 132) avhenger digital transformasjon av et engasjement hos de ansatte. En delt visjon utpekes igjen som løsningen, men dette krever et vedvarende fokus på ny læring. Årsaken er hyppige endringer i etterspørsel, økt konkurranse og diskontinuerlig teknologiutvikling.

Achtenhagen et al. (2013, s. 427) mener de omtalte kritiske evnene utgjør grunnlaget for viktige strategiske handlinger. De er også essensielt for å opprettholde lønnsomhet på lang sikt (Teece, 2018, s. 40). Det er viktig at en bedrift er bevisst på at digital transformasjon krever kontinuerlig utvikling. Nye arbeidsmetoder kan oppstå dersom selskapet setter av tilstrekkelig tid til endring (Stewart et al., 2017, s. 12). For å illustrere hvordan den digitale transformasjonen kan bli en pågående prosess, er tabell 2 utformet med de viktigste fokusområdene. Tabellen tar utgangspunkt i de fire stegene i transformasjonskompasset til Westerman et al. (2014, s. 174).

Fokusområder	Kilder
Utforme digitale utfordringer	
Digital kompetanse	Elia et al. (2021), Gurbaxani & Dunkle (2019), Matarazzo et al. (2021), Parviainen et al. (2017), Scuotto et al. (2017), Stewart et al. (2017), Tolstoy et al. (2020)
Bygge bevissthet rundt digitale muligheter og trusler	Achtenhagen et al. (2013), Barnes et al. (2012), Clark et al. (2012), March (1991), Matarazzo et al. (2021), Osterwalder & Pigneur (2010), Sebastian et al. (2017), Westerman et al. (2014)
Sterk digital ledelse	Dalen & Rønjum (2015), Heavin & Power (2018), Hoe (2020), Kane et al. (2019), Smith et al. (2010), Warner & Wäger (2019), Westerman et al. (2014)
Fokuserte investeringer	
Skape en delt visjon	Heavin & Power (2018), Hoe (2020), Smith et al. (2010), Vial (2019), Westerman et al. (2014)
Formulere målene med kundeopplevelsene	Baden-Fuller & Haefliger (2013), Heavin & Power (2018), Hess et al. (2016), Johnson et al. (2008), Kane et al. (2017), Matarazzo et al. (2021), Osterwalder & Pigneur (2010), Sebastian et al. (2017), Smith et al. (2010), Teece (2010), Velu (2017), Warner & Wäger (2019), Westerman et al. (2014)

Økonomisk tilstand	Chen et al. (2021), Elia et al. (2021), Gaskin et al. (2011), Hess et al. (2016), Kuehne et al. (2015), Matt et al. (2015), Ramilo & Embi (2014), Savastano et al. (2019), Tolstoy et al. (2020), Westerman et al. (2014)
Mobilisere organisasjonen	
Redesigne strukturer	Agarwal & Helfat (2009), Bharadwaj et al. (2013), Boutetière et al. (2018), Heavin & Power (2018), Hess et al. (2016), Kane et al. (2019), Matt et al. (2015), Sebastian et al. (2017), Teece (2007), Teece & Linden (2017), Teece (2018), Verhoef et al. (2021), Vial (2019), Warner & Wäger (2019)
Fokus på menneskene og prosessene, ikke bare teknologien	Achtenhagen et al. (2013), Fredberg & Pregmark (2021), Garbellano & Da Veiga (2019), Heavin & Power (2018), Kane (2019), Kane et al. (2017), Kane et al. (2019), Matarazzo et al. (2021), Rogers (2016), Smith et al. (2010)
Strategisk planlegging	Correani et al. (2020), Fredberg & Pregmark (2021), Heavin & Power (2018), Hess et al. (2016), Kane et al. (2015), Matt et al. (2015), Rogers (2016), Smith et al. (2010), Warner & Wäger (2019)
Opprettholde den digitale transformasjonen	
Måle, observere og repetere	Matarazzo et al. (2021), Teece (2007), Westerman et al. (2014)
Eksperimentere	Achtenhagen et al. (2013), Amit & Zott (2001), Chesbrough (2010), Christensen (1997), Ritter & Lettl (2018), Sebastian et al. (2017), Smith et al. (2010), Sosna et al. (2010), Zott & Amit (2010)
Levere integrerte produkter og tjenester	Karimi & Walter (2015), Matt et al. (2015), Osterwalder & Pigneur (2010), Sebastian et al. (2017)

Tabell 2 - Fremhevede fokusområder som har vært gjennomgående for det teoretiske rammeverket.

3.3.6 Oppsummering

Digital transformasjon omhandler endringene digital teknologi medbringer, men det er ingen enkel prosess. Ledelsen, strategisk planlegging og organisasjonskultur blir fremhevet som avgjørende for å oppnå en vellykket digital transformasjon (Heavin & Power, 2018, s. 41; Kane et al., 2019). Organisasjoner bør også etablere en digital strategi som omfatter bruk av teknologi, endringer i verdiskaping, strukturelle endringer og finansielle aspekter (Hess et al., 2016, s. 106; Matt et al., 2015, s. 340). Selskapets ansatte, hvorav deres digitale kompetanse og evnen til å forstå potensialet ved digital transformasjon, betraktes som nødvendig for overlevelse (Matarazzo et al., 2021, s. 652). For å lykkes med en digital transformasjon må digitale utfordringer lokaliseres, fokuserte investeringer må foreligge, organisasjonen må

mobiliseres og den digitale transformasjonen må opprettholdes (Westerman et al., 2014, s. 174).

4. Metode

I denne delen av oppgaven vil vi presentere bakgrunnen for metoden som er benyttet. Kapittelet vil også forklare prosessen rundt hvordan vi har kommet frem til en konklusjon på problemstillingen. Grunnlaget for oppgaven er en kvalitativ forskningsmetode ved bruk av strukturerte intervju. En kvalitetsvurdering av prosjektet presenteres ved å se på pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Formålet med kapittelet er å illustrere at det teoretiske perspektivet og valg av informanter påvirker oppgavens empiri og analytiske relevans.

4.1 Vitenskapelig tilnærming

Metode er teknikkene som blir brukt for å opparbeide kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 23). Virkeligheten kan studeres ved bruk av to ulike vitenskapelige tilnærminger: kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen et al., 2016, s. 95). Forenklet kan en si at kvantitative metoder avdekker at noe skjer, mens kvalitative metoder kartlegger hvorfor det skjer.

4.1.1 Forskningstilnærming

En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i teori som forskeren tester med innsamlede data. En induktiv tilnærming tar utgangspunkt i empiri hvor forskeren tester om empirien får medhold i teorien (Thagaard, 2010, s. 181). Denne oppgaven har benyttet en kombinasjon av disse som kalles abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 34). Abduksjon fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 42), som innebærer at teorien utvikles med bakgrunn i systematiske analyser. Abduksjon kan også sees i sammenheng med at forskerens teoretiske rammeverk gir bakgrunn til fortolkning av dataenes meningsinnhold (Thagaard, 2010, s. 181). Danermark et al. (1997, s. 150) hevder sluttproduktet er et resultat av teorien eller perspektivet som benyttes, og utgjør sådan et av flere tolkningsalternativer. Abduksjon vil dermed bidra til å utvide kunnskapen om det undersøkte fenomenet, ikke tilby en endelig sannhet eller forklaring (Danermark et al., 1997,

s. 146). En ulempe med en abduktiv tilnærming er at det er utfordrende for andre å etterprøve og få samme funn. Det er fordi forskningsstrategien resulterer i et sluttprodukt som er preget av forskeren selv, teori og forskningsdeltakere. Likevel kan abduksjon hjelpe med utvidet kunnskap.

Formålet med studien er økt forståelse rundt digital transformasjon. Det er valgt en abduktiv tilnærming ut fra Danermark et al. (1997) sin forståelse ettersom vi anser den tilnærmingen som best egnet for å øke forståelsen av digital transformasjon. Under arbeidet med intervjuguiden ble det benyttet en deduktiv strategi ettersom det ble tatt utgangspunkt i teori ved utformingen av spørsmålene. Ved drøftingen av resultatene ble det brukt en induktiv strategi da dette baserte seg på empiriske undersøkelser satt opp mot teorien. Kombinasjonen av disse bygde et solid grunnlag for det videre arbeidet med prosjektet.

4.1.2 Kvalitativ metode

Problemstillingen skal veilede for valg av forskningsdesign og metode. Denne avhandlingen søker økt forståelse, som gjenspeiles i problemstillingen. Vi diskuterte hvordan dette kunne oppnås på en ideell måte og bestemte oss for å benytte en kvalitativ tilnærming. Prosjektet baseres på et lite utvalg av tekstdata og deltakere, som samsvarer med den teoretiske beskrivelsen av metoden (Krumsvik, 2014, s. 47). En kvalitativ tilnærming kan også bidra til å kartlegge bakenforliggende årsaker (Jacobsen, 2015, s. 133). Ved bruk av kvalitativ metode kan vi oppnå en større dybde- og detaljforståelse som vil gi oss et mer helhetlig bilde av digital transformasjon.

Ved kvalitative studier er hensikten som regel ikke å generalisere. På grunnlag av et mindre antall observasjoner, som i vår studie, kan det dannes en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut (Jacobsen, 2015, s. 90). Det kalles teoretisk generalisering og baseres på at en går i dybden på et fenomen eller en hendelse for å skape en detaljert forståelse.

4.1.3 Casestudie

Forskningsprosjektet baserer seg på en casestudie. Ved casestudier går en i dybden på et fenomen, som i dette tilfellet er digital transformasjon. Yin (2009, s. 18) definerer casestudie som følgende:

“(...) an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.”

Caseundersøkelser går ut på å samle mest mulig informasjon om et avgrenset fenomen (Johannessen et al., 2011, s. 90). En casestudie undersøker fenomen, som i vårt tilfelle vil være hvordan en kan oppnå økt verdiskaping ved hjelp av digital transformasjon. Ifølge Yin (2009, s. 46) er også fenomenets kontekst relevant. Dette prosjektet tar for seg digital transformasjonen hos små reiselivsbedrifter, og vi anser det som en kontekst som vil ha innflytelse på hvordan transformasjonen gjennomføres.

George og Bennett (2005, s. 67) påpeker at en casestudie både må være strukturert og fokusert. Den må være strukturert i den forstand at det stilles like og standardiserte spørsmål til alle casene. Casestudier blir oftest benyttet ved kvalitative tilnærminger, som åpne intervjuer eller observasjon (Johannessen et al., 2011, s. 90). Vi har benyttet samme intervjuguide i samtlige intervjuer og således stilt de samme spørsmålene til informantene. Videre må casen være fokusert ved at gjennomførelsen har et bestemt forskningsmål, samt et teoretisk fokus som er egnet for det formålet. Formålet med dette prosjektet er å gi økt innsikt rundt digital transformasjon hos små reiselivsbedrifter med utgangspunkt i relevant teori.

Det skilles mellom beskrivende, forklarende og eksplorative studier (Saunders et al., 2016, s. 174). Beskrivende studier søker å beskrive likheter og ulikheter, mens forklarende studier har fokus på å forklare hvorfor det er likheter og ulikheter (Jacobsen, 2015, s. 82). Eksplorative design kjennetegnes av at det ikke eksisterer særlig forhåndskunnskap om hvilke sammenhenger som foreligger og som følger søkes kunnskap rundt fenomenet (Gripsrud et al., 2016, s. 47). Med bakgrunn i oppgavens problemstilling ønsker vi å undersøke hvordan små reiselivsbedrifter kan oppnå økt verdiskaping ved å gjennomføre digital transformasjon. Således kan formålet med studien, etter vår oppfattelse, best kategoriseres som eksplorativt. Hovedmålet med et slikt design er å forstå det aktuelle temaet i størst mulig grad og deretter formulere eventuelle hypoteser om mulige sammenhenger. En av fordelene ved et eksplorativt design er at det kan bidra til innsikt og skape forståelse (Gripsrud & Silkoset, 2010, s. 41). Tidligere studier foreslår at digital transformasjon burde undersøkes ytterligere (Chantias et al., 2019, s. 31; Savastano et al., 2019, s. 3; Vial, 2019, s. 137). Vi ønsker derfor å bidra med ny innsikt rundt digital transformasjon som også kan anvendes utover andre

sammenhenger og næringer enn reiselivsnæringen. Andersen (2013, s. 13) hevder casestudier kan bidra til innsikt utover selve casen.

Ifølge Yin (2009, s. 46) må det avgjøres om det er en enkelt case eller flere caser som skal undersøkes. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling skal kritiske suksessfaktorer hos seks ulike reiselivsbedrifter kartlegges, og således blir det hensiktsmessig å velge en flercasestudie. I dette tilfellet blir det i form av en komparativ studie.

4.1.4 Komparativ studie

En komparativ studie kan defineres som “(...) *samanliknande studie av eit avgrensa tal casar, der formålet er å studere variasjon ved bruk av ikkje-statistiske design og metodar*” (Bukve, 2016, s. 155). Komparative studier kan hjelpe med å avklare forutsetninger og gyldighetsbetingelser for sammenhenger (Andersen, 2013, s. 92). Metoden benyttes gjerne når en søker etter mønster av likheter og forskjeller som kan bidra til å gjøre rede for endring og kontinuitet. En er ute etter å finne trekk ved ulike case som gir fundament for å forstå et felles utfall. Gyldige slutninger er ikke relatert til antall observasjoner, men til forutsetningene for en observasjon (Andersen, 2013, s. 92). Dette studiet ønsker å tolke og forstå sammenhengen i seks caser hvor utgangspunktet er det teoretiske rammeverket og empirisk data. Casene er relativt like når det gjelder størrelse og omfang. Bedriftene er reiselivsaktører som operer i Norge. De er dermed tilknyttet forbilledlig like miljøer og samtlige påvirkes av den digitale utviklingen i Norge.

En strategi som blir brukt ved komparative studier er å fokusere på case som i størst mulig grad er like, med unntak av de forskjellene som skal forklares. Det kan skilles mellom tre hovedtyper av mest like case (Andersen, 2013, s. 104). Ved den første hovedtypen skårer casene relativt likt på den avhengige variabelen, mens den antatte årsaksvariabelen har stor variasjon. Ved den andre hovedtypen skiller casene seg ved den avhengige variabelen, mens antatt forklaringsvariabel har liten variasjon. Den tredje hovedtypen gjelder case der både avhengig og uavhengig variabel er ulike samtidig som den uavhengige variabelen er omvendt av det som er forventet. For å besvare oppgavens problemstilling søker vi å finne kritiske suksessfaktorer som skisserer hvordan reiselivsbedrifter kan gjennomføre en vellykket digital transformasjon. Casene har forholdsvis like verdier på den avhengige variabelen, som i dette tilfellet er digital transformasjon, men har antatt ulike årsaksvariabler. Komparative

elementer kan være bransje, digital strategi, grad av koordinering, forretningsmodell, verdiskaping og ressurser. Ved hjelp av en komparativ studie kan vi lokalisere trekk ved casene som kan lede veien frem til hovedresultatet (Andersen, 2013, s. 105).

4.2 Datainnsamling

Denne delen gjør rede for metodikken som er anvendt for å besvare problemstillingen. Ut fra problemstillingen må det samles inn data som er mest mulig pålitelig og relevant (Johannessen et al., 2016, s. 29). Kvalitative studier omfatter en rekke ulike datainnsamlingsmetoder, som observasjon, dokumentanalyser og intervju. Dette forskningsprosjektet er basert på dokumentanalyser og strukturerte intervju.

4.2.1 Dokumentanalyse

Bakgrunnen for prosjektet er en interesse for den digitale utviklingen i samfunnet og hvordan reiselivsaktører må forholde seg til utviklingen. For å danne oss et bilde av digital transformasjon har vi sett på ulike internettsider og nyhetsartikler. Metodikken er relatert til anvendelse av sekundærdata, det vil si data som forskeren selv ikke har samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 171). Ved å lese analyser og studier om digital transformasjon har vi bygget en forståelse av begrepet og utfordringene som det medbringer. Vi har vært bevisste på hvem forfatteren bak dokumentet er, hva som er formålet med dokumentet, samt hvem dokumentet er ment til (Jacobsen, 2015, s. 172). Et kritisk blikk er også nødvendig for å vurdere om informasjonen er relevant for vår problemstilling.

4.2.2 Intervju

Intervju er den mest brukte metoden for datainnsamling i kvalitative studier (Jacobsen, 2015, s. 145). Formålet med et intervju er å beskrive eller forstå et fenomen. Metoden gir mulighet for utfyllende svar, samt å stille oppfølgingsspørsmål. I et intervju ønsker forskeren å avdekke informantens subjektive mening om et fenomen (Johannessen et al., 2016, s. 146). Vi vil derfor stille teoretiske spørsmål med sikte på å forklare og forstå fenomenet tilknyttet det teoretiske rammeverket for prosjektet. Kvale og Brinkmann (2015, s. 137) har skissert en mal for intervjuundersøkelser, bestående av syv faser:

1. *Tematisering*: Først må selve formålet med undersøkelsen formuleres. Hvorfor- og hva-spørsmål må besvares før en ser på hvordan det skal gjøres i form av hvilke metoder som skal benyttes.

2. *Planlegging*: Undersøkelsen må planlegges og alle de syv stadiene må vurderes før en starter med intervjuprosessen. Her bør det planlegges slik at ønsket informasjon blir innhentet og det bør også være en etisk vurdering.

3. *Intervjuing*: Intervjuene bør gjennomføres basert på en utformet intervjuguide. På dette stadiet er det viktig å reflektere over kunnskapen som søkes, intervjuets kontekst og intervjusituasjonens mellommenneskelige relasjoner.

4. *Transkribering*: Intervjuet transkriberes fra tale til skriftlig tekst. Dette klargjør materialet for analysen.

5. *Analysering*: På bakgrunn av prosjektets formål og emneområde, samt intervjumaterialets natur, avgjøres hvilken analysemetode som er best egnet.

6. *Verifisering*: Funnenes generaliserbarhet, validitet og reliabilitet må undersøkes.

7. *Rapportering*: Stadiene skal resultere i et lesbart produkt hvor de vitenskapelige kriteriene er overholdt, og prosjektets etiske sider er tatt hensyn til.

Forskningsprosjektet vil bli gjennomført i tråd med Kvale og Brinkmanns (2015) syv stadier. Kvale og Brinkmann (2015, s. 134) argumenterer for at desto bedre forarbeidet med intervjuet er, desto lettere blir etterbehandlingen.

Dette prosjektet baserer seg på strukturerte intervju. Her tas det utgangspunkt i et fastlagt tema, spørsmål og rekkefølge på spørsmålene (Johannessen et al., 2016, s. 148). Det var mulig å strukturere intervjuet på forhånd siden det allerede eksisterer mye teori om digital transformasjon. Vi hadde en formening om hvilke spørsmål vi ønsket å stille informantene og hvilke tema som skulle avdekkes. Det var også hensiktsmessig at alle intervjuobjektene ble stilt de samme spørsmålene ettersom det gjorde sammenligningsgrunnlaget lettere. Grunnet prosjektets begrensede tidsperiode anså vi det essensielt at intervjuene ble så konsentrerte og

fokuserte som mulig for å kunne analysere materialet best mulig. Strukturerte intervju kan minne om intervjuer som tar utgangspunkt i forhåndskodede spørreskjemaer (Johannessen et al., 2016, s. 148). Imidlertid har vi en abduktiv tilnærming med fleksibilitet dersom ny informasjon dukket opp under intervjuet. Det er i tillegg åpne spørsmål uten svaralternativer slik at respondentene kan svare med egne ord. En ulempe med standardisering er begrenset fleksibilitet da spørsmålene ikke kan skreddersys til hver informant (Johannessen et al., 2016, s. 148). Likevel anså vi standardiserte spørsmål som hensiktsmessig i prosjektet ettersom intervjuobjektene er relativt like.

4.2.3 Intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt over temaene for intervjuet, og virker som en pekepinn for å sikre at de riktige spørsmålene i forbindelse med temaene blir stilt (Jacobsen, 2015, s. 150). Intervjuguiden i dette prosjektet er strukturert og delt inn i temaene forretningsmodell, digital modenhet, digital transformasjon og reiselivsnæringen (vedlegg 1). Med bakgrunn i problemstillingen og teorigrunlaget var det disse temaene vi ønsket å fokusere på. En strukturert intervjuguide består av formulerte spørsmål i en bestemt rekkefølge (Jacobsen, 2015, s. 151). Spørsmålene ble utformet ut fra delkapitlene i det teoretiske perspektivet for å sikre at vi kom inn på prosjektets tema. I tråd med oppgavens eksplorative design ble spørsmålene formulert på en måte som la til rette for at informantene kunne fortelle om egne opplevelser.

4.2.4 Utvalg

Utvalgsmetoden vi benyttet oss av kalles strategisk utvelgelse, hvilket betyr å velge informanter som har strategiske egenskaper eller kvalifikasjoner i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2010, s. 55). Det strategiske utvalget er basert på kriteriebasert utvelgelse, som vil si at informantene er utvalgt etter bestemte kriterier (Johannessen et al., 2016, s. 117). På bakgrunn av problemstillingen etterspurte vi informanter som enten er ledere eller jobber med digitalisering i små reiselivsbedrifter. Vi anser lederstillinger og digitale stillinger som mest relevant for å oppnå økt kunnskap om fenomenet.

Utvalget består av åtte informanter i leder- eller digitale stillinger fra seks ulike reiselivsbedrifter i Norge. Selskapene i studien er delt i innholdsbransjen og

tilgjengelighetsbransjen, som presentert i del 2.3. I utgangspunktet søkte vi to til tre informanter fra fire ulike reiselivsbedrifter. Norsk Fjellsenter og Nasjonalparkriket var de første som takket ja til deltakelse i prosjektet, og hadde mulighet til å stille med opptil tre informanter hver. Etter hvert som vi fikk kontakt med flere bedrifter svarte majoriteten at de kun hadde mulighet til å stille med en informant grunnet begrenset tid og ressurser. På bakgrunn av at vi allerede hadde sikret oss flere informanter fra Norsk Fjellsenter og Nasjonalparkriket, bestemte vi oss for å intervju to ansatte fra de bedriftene, og heller forsøke å få tak i én informant fra fire andre reiselivsbedrifter. Ønsket utvalg ble på den måten endret ved å heller søke flere bedrifter med færre informanter per bedrift.

Navn	Bedrift	Stilling
Torunn Tronsvang	Up Norway	Grunnlegger og daglig leder
Ove Gjesdal	Visit Lillehammer	Daglig leder
Ole Erik Bjørnstadhaugen	Nasjonalparkriket	Daglig leder
Erland Husom	Nasjonalparkriket	Digitalt ansvarlig
Brage Nilsen Jæger	Holmen Husky	Daglig leder
Mai Bakken	Norsk Fjellsenter	Daglig leder
Kjersti Frackmann Strass	Norsk Fjellsenter	Informasjonsrådgiver
Annette Fagerberg	Sandviken Camping	Eier og daglig leder

Tabell 3 - Oversikt over intervjuobjektene.

4.2.5 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført over to uker. Dette gav oss mulighet til å transkribere fortløpende etter hvert intervju. Grunnet den pågående koronapandemien ble alle intervjuene gjennomført digitalt via Teams. En fordel ved dette var tid- og ressursbesparelser ved å unngå reise. Samtidig kunne det være vanskeligere å bygge tillit til informantene da vi ikke fikk møtt dem personlig. Ved å møte hverandre over Teams ble det mindre naturlig med smalltalk og vi begynte derfor ofte rett på intervjuet. I ettertid ser vi at vi kunne myket opp informanten før vi stilte spørsmålene fra intervjuguiden. Dette var noe vi la merke til etter spørsmålene fra intervjuguiden var stilt, da flere kom med gode poeng de ikke hadde nevnt under intervjuet. Samtidig kan dette skyldes at intervjuguiden ikke dekket alle temaene som informantene ønsket å snakke om. Likevel kan dette igjen ha vært med på å forhindre at svarene deres ble farget av vårt nærvær.

Det var avgjørende å passe på at vi ikke fikk et nært forhold til bedriftene eller informantene, da dette kunne ha påvirket vår evne til å være objektive og analytiske med tanke på innsamlet data (Gripsrud et al., 2016, s. 116). Dette var særlig viktig å tenke over da den ene bedriften har vært arbeidsplassen til en på masteravhandlingen. Det personlige forholdet kan gjøre det mer utfordrende å være kritisk til informantens uttalelser, noe som kan være en svakhet ved oppgaven. Imidlertid ble det tatt nødvendige forutsetninger ved dette, blant annet ved at intervjuet ble styrt av gruppemedlemmet som ikke hadde et personlig forhold til bedriften. Begge deltok på samtlige intervjuer hvor en av oss hadde hovedansvaret for spørsmålene på hvert intervju. Rollene ble vekslet på fra gang til gang der en holdt intervjuet og den andre transkriberte det. Varigheten på intervjuene varierte fra 30 minutter til 1 time og 15 minutter. Vi fulgte intervjuguiden ved hvert intervju, som gjorde analysearbeidet enklere. Det ble også tatt lydopptak slik at en aktiv kunne delta i intervjuet og transkribere i etterkant.

Vi sendte ut intervjuguiden til informantene på forhånd. Årsaken var at vi ønsket å gi alle lik mulighet til å forberede seg i håp om at dette kunne føre til mer utfyllende og reflekterte svar. En ulempe med å sende ut intervjuguiden på forhånd kan være at ikke alle har tid eller anledning til å se over den før intervjuet, som kunne gi ulik forutsetning for å svare. Vi hadde imidlertid inntrykk av at de fleste informantene hadde fått sett over og reflektert rundt spørsmålene. Det gjorde også at de hadde mulighet til å ha intervjuguiden tilgjengelig under intervjuet. Ettersom intervjuene foregikk over Teams opplevde vi av og til noe dårlig dekning, og da kom denne muligheten godt til nytte.

4.2.6 Bearbeiding

Transkribering omfatter å gjøre det muntlige intervjuet om til skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204). Transkripsjonen skal være en lettlest gjengivelse av respondentenes uttalelser og vi valgte derfor å utelukke sukk, pauser og lignende i teksten. For å sikre korrekt gjengivelse, ble intervjuene transkribert av personen som ikke hadde hovedansvaret for selve gjennomførelsen. Etter intervjuene var transkribert gikk vi gjennom materialet for å sjekke at vi brukte samme teknikker. Fortolkning er forbeholdt analysen og det er derfor viktig å unngå dette i transkriberingen (Krumsvik, 2014, s. 132).

Det er vanlig å skille mellom to former for kategorisering: åpen og aksial koding (Jacobsen, 2015, s. 207). Vi hadde en åpen koding, hvor transkriberingen ble fargekodet etter tema for å oppnå en bedre oversikt over innsamlet data. Ettersom vi gjennomførte strukturerte intervju, benyttet vi intervjuguiden under kodingen. Vi samlet ord, setninger og tekster som omhandlet samme tema ut fra kategoriene i intervjuguiden: forretningsmodell, digital modenhet, digital transformasjon og reiselivsnæringen. Fremgangsmåten gir en god oversikt over fremtredende funn i studien (Jacobsen, 2015, s. 209).

4.3 Kvalitetsvurdering

Reliabilitet og validitet er to av flere sentrale begreper ved kvalitetsvurderingen av empirisk forskning. Disse begrepene er nært knyttet til kvantitative undersøkelser. Lincoln og Guba (1985, s. 290) hevder kvalitative tilnærminger må vurderes annerledes enn kvantitative tilnærminger. Derfor benytter Lincoln og Guba (1985, s. 290) begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet ved kvalitetsvurdering av kvalitative undersøkelser. Vi har tatt utgangspunkt i disse begrepene ved kvalitetsvurderingen av prosjektet.

4.3.1 Pålitelighet

Reliabilitet omhandler i hvilken grad en måling vil gi samme resultat hvis det gjentas flere ganger (Gripsrud et al., 2016, s. 135). Reliabilitet kan også omtales som pålitelighet (Gripsrud et al., 2016, s. 132). Det vil være utfordrende for andre forskere å duplisere en kvalitativ forskning, men oppgavens pålitelighet kan likevel styrkes ved at forskeren gir en inngående beskrivelse av konteksten og en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten (Johannessen et al., 2011, s. 243-244). For å gi leseren en inngående beskrivelse av forskningskonteksten gjorde vi rede for oppgavens tema og problemstilling, samt bedriftene som avhandlingen har studert. I tillegg ble fremgangsmåten for forskningsprosessen også beskrevet, spesielt i del 4.2.

Det har regelmessig blitt henvist til relevant teori og informasjon i teksten for å styrke påliteligheten. Intervjuguiden har blitt utformet slik at den skal være forenlig med teori og har blitt benyttet på samme måte under samtlige intervjuer. Intervjuene ble tatt opp og

transkribert. På den måten hadde vi noe håndfast å forholde oss til. Transkriberingen fungerer i tillegg som en forsikring for at intervjuene faktisk har blitt gjennomført. Ved å utarbeide en revisjonsprosedyre er det mulig å spore forskerens dokumentasjon av data og det endelige resultatet (Ryen, 2002, s. 180). Det har gjennom hele arbeidet vært nødvendig å være kritisk til egne fortolkninger av materialet, og det har således vært en fordel å være to personer som stiller spørsmål til hverandres vurderinger og tolkninger. Oppgavens pålitelighet er forsøkt styrket gjennom å ta stilling til de forhold som er nevnt.

4.3.2 Troverdighet

Validitet i kvalitativ forskning gjelder i hvilken grad forskerens funn og fremgangsmåter på en korrekt måte reflekterer formålet med studien og gjengir virkeligheten (Johannessen et al., 2011, s. 244). Validitet handler enkelt forklart om en har undersøkt det en har til hensikt å undersøke (Fog, 1994, s. 134; Kvale, 1997, s. 233; Postholm, 2010, s. 170). Det vil si om det er en kobling mellom fenomenet som undersøkes og innhentet data. Et hovedargument for casestudier er at forskerne på bakgrunn av omfattende og detaljert kunnskap vil oppnå høy grad av validitet (Andersen, 2013, s. 156). En vurdering av validitet i kvalitativ forskning skal inneholde informasjon om metodene som er benyttet i datainnsamlingen, intervjumetode og analyse av transkripsjoner (Postholm, 2010, s. 170). Dette har blitt gjort rede for tidligere i metodekapittelet. Intervjuene ble transkribert og det er gjennomgående bruk av sitat i teksten. Slik vil leseren kunne danne seg et bilde av funnene sett i lys av oppgavens oppbygging og teori. Samtidig må det påpekes at store deler av teorien er utarbeidet etter at intervjuguiden ble utformet og benyttet.

Det må også tas stilling til eventuelle skjevheter (Cohen et al., 2007, s. 151; Shaughnessy et al. 2012, s. 143). En mulig svakhet ved undersøkelsen er at vi har to informanter fra to av bedriftene, hvorav vi bare har en informant fra de resterende selskapene. Dette kan gi skjevheter ettersom vi har fått større innsikt i to av bedriftene. Troverdigheten kan styrkes ved at resultatene blir formidlet til informantene slik at de kan bekrefte resultatene (Johannessen et al., 2011, s. 247). Dette har vi tatt i betraktning ved å både sende informantene en sitatsjekk og et førsteutkast av hele avhandlingen en måned før innleveringsfrist.

4.3.3 Overførbarhet

Ekstern validitet handler om generaliserbarhet og overføringsverdi (Krumsvik, 2014, s. 152). All forskning har som hensikt å trekke slutninger utover den informasjonen som blir innsamlet (Johannessen et al., 2016, s. 233). Kvalitative studier fokuserer på overføring av kunnskap fremfor generalisering, som vanligvis er tilknyttet kvantitative studier. Overføring av kunnskap går ut på om studien klarer å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2016, s. 233). Utvalget besto av kun åtte personer og disse kan ikke klassifiseres som et representativt utvalg av populasjonen. Dette gjør det utfordrende å generalisere resultatene fra slike casestudier (Askheim & Grenness, 2008, s. 72). Likevel påpeker Andersen (2013, s. 131-132) at resultater fra casestudier kan legge til rette for overførbarhet. Funn fra prosjektet kan på den måten eventuelt overføres til lignende bedrifter i form av teoretisk generalisering. Det vil si at det kan dannes en generell forståelse av digital transformasjon basert på tolkninger og analyser av respondentenes uttalelser.

4.3.4 Bekreftbarhet

Begrepet bekreftbarhet omhandler i hvilken grad resultatene fra en kvalitativ studie kan sertifiseres av andre forskere (Johannessen et al., 2016, s. 234). Bekreftbarhet skal sikre at funnene resulterer fra forskning, og ikke forskerens subjektive holdninger. Således er det viktig å vurdere om fortolkningene også kan støttes av andre forskere eller annen litteratur. Denne studien har tatt utgangspunkt i tidligere forskning for å få en forståelse av temaet. Store deler av tidligere forskning rundt digital transformasjon har studert store selskaper (Sebastian et al., 2017, s. 197; Westerman et al., 2014, s. 4). Derfor er det vanskelig å overføre all teori på våre informanter og samarbeidsbedrifter. Ut fra dette har vi forsøkt å fylle et hull i litteraturen ved å studere små selskaper i håp om at dette kan bidra til økt forståelse rundt digital transformasjon. Det kan også være relevant å vurdere om fortolkningen støttes av informantene (Johannessen et al., 2011, s. 249). Informantene har som nevnt fått tilsendt både sitatsjekk og et førsteutkast av hele avhandlingen. På den måten fikk de mulighet til å komme med innvendinger, samt rette opp i eventuelle faktafeil. Metodekapittelet har videre blitt brukt til å forklare valgene som har blitt tatt.

4.4 Etisk vurdering

Etiske vurderinger som må tas stilling til i et forskningsprosjekt er hvilken problemstilling som forskes på og metodene som blir brukt (Krumsvik, 2014, s. 64). Det er også avgjørende å ta etiske vurderinger i forbindelse med informantene. Ifølge Jacobsen (2015, s. 45) må forskeren nøye vurdere hvordan forskningen kan påvirke informantene, samt hvordan forskningen vil bli oppfattet og benyttet. Det er derfor viktig å være bevisst på hvordan en opptrer i forbindelse med informantene. Samtlige informanter ble informert om hva en deltakelse ville innebære, og at de kunne trekke seg til enhver tid.

Dette prosjektet behandler personopplysninger, og ble derfor meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Registreringen ble gjort med en gang oppgavens formål og informanter var avklart. Saksbehandlingen var rask, og prosjektet kunne derfor starte umiddelbart. Ifølge Krumsvik (2014, s. 169) må innsamlet data lagres på en forskriftsmessig og trygg måte gjennom hele prosjektet. Datamaterialet fra studien ble lagret på OneDrive, en skylagringstjeneste som kun vi har tilgang til. I henhold til NSD sine krav vil transkribering og lydopptak slettes ved prosjektets slutt.

Informantene signerte en samtykkeerklæring for å sikre hensynet til personvern. Informert samtykke omhandler at informanten deltar frivillig, samt vet om hvilke eventuelle gevinster og farer en deltakelse kan medføre (Johannessen et al., 2011, s. 47). Det ble avklart med hver enkelt informant at bruk av lydopptak under intervjuene var i orden. Informantene fikk tilbudet om å anonymiseres ved sitatbruk, men samtlige godtok sitering med navn. Det har hele tiden vært viktig å gjengi informasjonen korrekt. Informantene har fått mulighet til å lese over oppgaven for sitatsjekk og komme med eventuelle innvendinger. Dette har bidratt til at konteksten for uttalelsene har blitt tydeligere.

5. Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil studiens funn presenteres. Materialet fremheves ved hjelp av sitater fra informantene. Det ble innhentet store mengder informasjon under de strukturerte intervjuene som førte til at uttalelsene måtte kategoriseres. Kategoriseringen av funnene er basert på intervjuguiden som tar utgangspunkt i presentert litteratur. Presentasjon av funn innledes med

en gjengivelse av informantenes opplevelse rundt reiselivsnæringens utfordringer. Deretter går vi inn på informantenes svar i lys av delkapitlene forretningsmodell, digital modenhet og digital transformasjon.

5.1 Reiselivsnæringen

Litteraturen om reiselivsnæringen er basert på sekundærkilder. Vi har brukt nyhetsartikler, internettsider og rapporter for å danne oss et bilde av dagens reiselivsmarked. Næringen har vært preget av mye uforutsigbarhet det siste året, og for å belyse temaet fra flere sider ble informantene stilt spørsmål tilknyttet dagens situasjon. Vi ønsket å få et innblikk i hva informantene anså som utfordringer i markedet. Flere tok utgangspunkt i sine omgivelser og nevnte utfordringene som var tilknyttet deres nærområde. Samtlige informanter hadde utfyllende svar på spørsmålet, hvor særlig digital transformasjon, økonomi og markedsføring gikk igjen.

Flere informanter mente digitalisering generelt er en utfordring i reiselivsnæringen.

“Jeg får et inntrykk av at det er en gjenganger i hele Norge at reiselivsbedrifter er dårlige digitalt. (...) Det er en mangel på kompetanse på de nye endringene – digitaliseringen.” (Brage, Holmen Husky)

“Det er nok digitalisering. (...) i hvert fall i regionen vår, så er det veldig mange små reiselivsbedrifter. Det er gjerne en daglig leder som har med seg en kokk og noen folk til å vaske rommene. Og ingen til å jobbe med markedsføring, så det blir skjøvet til side.” (Erland, Nasjonalparkriket)

Utfordringene tilknyttet digital transformasjon forbindes med en motvilje til endring:

“Omstilling og tenke nytt og annerledes er en utfordring. (...) Å ha en vilje til endring. Det er ganske vanskelig å komme seg ut av en tralt” (Ole Erik, Nasjonalparkriket).

Et annet problem knyttet til digitalisering er mangel på et felles bookingsystem for aktiviteter. Flere av informantene jobber i selskaper som tilbyr opplevelser, og uttrykker frustrasjon rundt mangelen på et velfungerende system. Markedet er preget av mange små

reiselsbedrifter som bruker forskjellige leverandører: *“Det er en rekke ulike bookingsystemer som ikke er fullgode og som ikke snakker godt sammen, og man enes ikke om hvilket man burde være på”* (Torunn, Up Norway).

Flere informanter uttaler at de benytter seg av sider som Booking.com for å tiltrekke seg overnattingsgjester. Samtidig poengteres kostnadene det medbringer.

“OTA-ene stjeler veldig mye av bunnlinjen til bedrifter som bruker Booking.com. Det er veldig trygt for en bedrift å legge ut overnattingskapasiteten der, og bare lene seg tilbake og så kommer gjestene automatisk. Men samtidig så betaler de da 15 prosent eller mer for hver booking.” (Erland, Nasjonalparkriket)

De økonomiske utfordringene knyttes også til andre aspekter som verdiskaping. En informant påpeker at reiselivsnæringen er en svært dynamisk bransje som avhenger av mange faktorer, eksempelvis været. Det kan således være utfordrende å forutsi antall reisende, som kan føre til at det blir vanskelig å levere ønsket verdi til kunden. Det er heller ikke lett å kartlegge verdiskapingen: *“Det er veldig mye indirekte verdiskaping som gjør at det ikke er like lett å kartlegge hva slags verdi næringen faktisk genererer”* (Torunn, Up Norway).

Videre poengteres det at store deler av inntjeningen til reiselivsnæringen går ut av landet. En informant bruker Trysil som et eksempel på dette. Kommunen har mange sysselsatte i reiselivet, men det er likevel et svensk selskap som sitter igjen med mye av verdiskapingen: *“Verdiskapingen i Trysil forsvant ut av landet fordi Trysil er eid av svenske, utenlandske selskap som stakk av med hele inntjeningen”* (Mai, Norsk Fjellsenter). Informanten mener verdiskapingen bør være lokal.

Den siste utfordringen som går igjen er hvordan bedriftene skal nå frem til ønskede kundesegmenter. Digital markedsføring kan være krevende: *“Det med å fange folk på andre siden av verden er en utfordring”* (Brage, Holmen Husky). Flere informanter sier også at de har gjennomført en nødvendig endring av markedsfokus grunnet koronapandemien. Tidligere har flere bedrifter rettet seg mot Asia-markedet og masseturisme generelt, men viruset har endret folks reisevaner og tvunget næringen i en annen mer bærekraftig retning.

“Vi må finne strategier og jobbe for å få flere gjester som kommer nærmere fra og ikke fra “langtvekkistan”. Vi har for eksempel avsluttet vår Kinasatsing og fokuserer kun på nærmarkeder.” (Ove, Visit Lillehammer)

Videre ble informantene spurt om de hadde en løsning på utfordringene de nevnte. En løsning som gikk igjen var å få tak i nye kundegrupper, samt jobbe med lokal verdiskaping. En informant sier at de har vurdert pensjonister som en potensiell kundegruppe fordi de ofte har større frihet til å reise: *“Det finnes jo 900 000 til en million pensjonister som ikke trenger å tenke på helg eller uke i det hele tatt. De kunne vi tiltrukket oss”* (Ole Erik, Nasjonalparkriket)

En annen informant uttaler at de jobber mye med reisemotivasjon for å få tak i nye kunder.

“Det ene er å jobbe med reisemotivasjoner. (...) “personas jobbing”. Altså det å definere en type målgruppe, gi navn på den, typiske kjennetegn. (...) De er bestemt og definert ut fra type gjester som vil gi oss mest verdi.” (Ove, Visit Lillehammer)

Utnytting av digitale verktøy påpekes også som viktige faktorer for å skape verdi.

“Vi kan bruke digitale verktøy for å levere mer personlig service, og til å kunne skalere slik at vi kan skape mer verdi for aktørene og betjene flere gjester.” (Torunn, Up Norway)

“Ha de rette verktøyene, digitale verktøyene, ha digital kompetanse og kall det en bedriftskultur som evner å ta i bruk verktøyene og å jobbe strategisk i forhold til de digitale mulighetene.” (Ove, Visit Lillehammer)

5.2 Forretningsmodell

Informantene ble spurt om å beskrive deres forretningsmodell. Spørsmålet ble stilt for å belyse hvordan de har valgt å posisjonere seg og hvilke deler av Business Model Canvas bedriftene fokuserer mest på. Samtlige informanter hadde en formening om hvordan deres forretningsmodell var bygd opp, og hadde et bevisst forhold til hva som er hovedfokuset i

bedriften. Videre spurte vi hvordan forretningsmodellen skaper verdi for kundene og selskapet. Et fellestrekk er at informantene hadde lett for å utdype hvordan modellen skapte verdi for kunden, men det var vanskeligere å formulere verdien for selskapet.

5.2.1 Business Model Canvas

Essensen med en forretningsmodell er å definere hvordan et selskap skal levere verdi til sine kunder, hvordan de skal få kunder til å betale for en bestemt verdi, samt konvertere disse innbetalingene til fortjeneste. BMC dekker fire hovedområder i en virksomhet: kunder, tilbud, infrastruktur og økonomisk levedyktighet. Vi har valgt å strukturere informantenes svar etter områdene.

Kunder

Samtlige informanter signaliserte et sterkt kundefokus. De ønsker å ivareta kundens ønsker og behov, samt et godt kundeforhold.

“Vi tenker: “Hvis jeg var gjest, hva ville jeg ønsket?”. Det er et viktig tema. Vi snakker med gjestene for å vite om de mangler eller trenger noe. (...) Vi ønsker å være til stede for gjestene.” (Annette, Sandviken Camping)

For å ivareta kundens behov er det essensielt for bedriftene å identifisere hvilke kundesegmenter de vil betjene. Dette uttrykte informantene et bevisst forhold til: *“Vi er nødt til å legge stor vekt på å være der for brukerne våre på flere områder, og da blir det også viktig for oss å finne ut av hvem som er våre brukere”* (Mai, Norsk Fjellsenter).

Bevegelsesmønsteret til kundene har endret seg til å bli mer digitalt. Derfor er det også sentralt å ha et fokus på hvilke kanaler kundene befinner seg på.

“Veldig mye av reisebeslutningene foregår digitalt. Det vil si at når dere og andre skal ut på ferie, så er man gjerne innom mange nettsider. (...) Så kunden forholder seg til digitale løsninger. Da må vi være utrolig gode på de kanalene.” (Ove, Visit Lillehammer)

“Man må være parate, det må svares ganske kjapt på forespørsler. (...) At det er autosvar basert på hva som blir spurt om. Da gjelder det å oppdatere i forhold til hva gjesten forventer.” (Brage, Holmen Husky)

Tilbud

Et verdiløfte skaper verdi for kunden gjennom å løse et problem eller tilfredsstillere et behov. Flere informanter uttalte at deres viktigste verdiskaping er å gi en unik opplevelse til kunden.

“Vårt mål er at folk skal få en god opplevelse, lære noe og bli inspirert ved å besøke oss. Det er de tre tingene.” (Mai, Norsk Fjellsenter)

“Vi er et sted hvor man lader batteriene og vi ønsker å være en møteplass. Koselig er et viktig ord for oss.” (Annette, Sandviken Camping)

Majoriteten fremhever at de skaper verdi for kunden ved å tilfredsstillere et behov. Noen informanter sier at de også fokuserer på å løse et problem, herunder forenkle planlegging av reise.

“Forretningsmodellen skaper verdi i og med at vi får flere til å velge Norge som reisemål som ellers ikke hadde valgt Norge fordi de synes at det er for komplisert å planlegge.” (Torunn, Up Norway)

“Vi ønsker å gjøre det lettere for sluttbrukeren å planlegge ferien i Nord-Gudbrandsdalen med god informasjon og inspirerende innhold på våre kanaler.” (Erland, Nasjonalparkriket)

Infrastruktur

Samtlige informanter omtalte menneskene i bedriften og deres kompetanse som den viktigste ressursen de besitter. Informantene belyste flere av bedriftens nøkkelaktiviteter, hvor samtlige nevnte markedsføring. Flere beskrev også produktutvikling og samfunnsansvar i form av bærekraft som sentrale aktiviteter.

“Markedsføring, rådgivning og produktutvikling er kanskje de viktigste oppgavene vi gjør.” (Erland, Nasjonalparkriket)

“(…) både å formidle et bærekraftperspektiv for fremtidige generasjoner og formidling av viktig kulturhistorie. Det er det som ligger til grunn i kjerneverdiene våre.” (Kjersti, Norsk Fjellsenter)

Til tross for god dokumentasjon av positive effekter ved samarbeid i reiselivet, var det kun én informant som understreket viktigheten med partnerskap: *“Det er viktig for oss å få gode avtaler med partnerne våre, avtaler som sikrer gjesteleveransen og vår mulighet til lønnsomhet”* (Torunn, Up Norway). En informant så heller viktigheten med å vokse organisk: *“Nå er budsjettet vårt skrelt såpass at vi prøver å satse på mest mulig organisk og god kvalitet på innholdet slik at det sprer seg gratis”* (Ole Erik, Nasjonalparkriket).

En informant uttaler at han benytter seg av sitt nettverk i form av tjenestebytte:

“Jeg har noen venner i København som driver med foto og video. De har kommet opp hit med venner, familie og kjæreste. Da har de fått bo og oppleve gratis, mot at jeg får video og foto gratis - tjenestebytte.” (Brage, Holmen Husky)

Økonomisk levedyktighet

Flere informanter anså den økonomiske faktoren kun som en nødvendighet for å være i stand til å fortsette med tilbudet de har. Penger anses kun som en nødvendighet for å overleve.

“Vi ønsker å skape mest mulig oppmerksomhet som leder trafikken til våre nettsider. (...) For selskapet så har ikke vi noe mål i seg selv om å gå i overskudd. Målet vårt er på en måte å gå i null, å ha en levedyktig organisasjon.” (Erland, Nasjonalparkriket)

“Pengene er ikke i fokus, men det er jo viktig for å gjøre det enda mer koselig for våre gjester, for oss selv og de ansatte.” (Annette, Sandviken Camping)

5.2.2 Forretningsmodellens paradoks

Vi spurte informantene om det er enkelt å videreutvikle selskapet basert på deres nåværende forretningsmodell. Spørsmålet er utarbeidet for å kartlegge hvordan selskapet evaluerer deres egen forretningsmodell, og i hvilken grad den kan takle endringer. Alle informantene mente

det var relativt lett å videreutvikle selskapet. Vi ønsket også å undersøke om selskapet tar hensyn til paradokset utforske og utnytte. Flere av informantene uttrykte at de forsøker å utnytte deres nåværende forretningsmodell.

“Vi ser på strukturen i bedriften vår - rutiner, bevegelsesmønster. Hva er det vi kan forbedre og hva kan vi endre? Og dette er jo gratis, det er bare å sette seg ned og tenke.” (Annette, Sandviken Camping)

“Forretningsmodellen fokuserer mye på å fortsette med det vi er gode på med de opplevelsene vi har levert.” (Brage, Holmen Husky)

Et par bedrifter fremstår bevisste i henhold til paradokset. En informant omtaler paradokset ved å definere utnyttelse som å vokse organisk og samtidig utforske ved å være innovativ.

“Jeg skal ikke si at det er lett, men det er en plattform som gjør at vi har mulighet til å vokse både organisk, men også jobbe med innovasjon i forretningsmodellen i ulike områder.” (Ove, Visit Lillehammer)

En utfordring som knyttes til utforskning er finansiering. Flere av bedriftene mangler finansielle midler til å jobbe med innovasjon, og er derfor avhengig av at andre gjør jobben: *“Vi har ikke veldig romslige budsjett. Så vi må se litt hva andre gjør. Vi kan ikke stå for den store innovasjonsjobben selv”* (Erland, Nasjonalparkriket).

5.3 Digital modenhet

Digital modenhet omfatter evnen til å forstå og tilpasse seg markedets endringer. Dagens næringsliv er svært dynamisk og berøres av rask teknologisk utvikling. Organisasjoner må derfor mestre store endringsprosesser, møte kundens nye behov og takle uforutsette konkurrenter.

5.3.1 Optimal ressursbruk

Vi spurte informantene om hva som skiller et digitalt modent selskap fra et selskap som ikke er det. Svarene deres kan gi et bilde av hvor fokusert selskapet er på digital transformasjon. Informantene definerte digital modenhet ulikt og vektla forskjellige krav. En fellesnevner for samtlige svar er å utnytte det en har tilgjengelig og bruke ressursene optimalt. Noen av informantene trakk også frem bevissthet som et viktig element.

“Kanskje er det bevisstheten rundt hvor du skal være digital og hvor du ikke skal være digital.” (Mai, Norsk Fjellsenter)

“Innsikt. Forstå hva mottakeren skal ha, hvorfor du gjør det du gjør, og alltid ha en baktanke.” (Ole Erik, Nasjonalparkriket)

“Jeg vil si at modenhet handler om å være på ballen i alle plattformene, fordi man kan bli sett i alle plattformene.” (Brage, Holmen Husky)

Et godt overblikk og en positiv innstilling til digital transformasjon ble også fremhevet som viktige faktorer for digital modenhet.

“Et digitalt modent selskap evner å kapitalisere på både strategien, folkene og de tekniske verktøyene. Man evner å styrke sine inntekter basert på de digitale mulighetene.” (Ove, Visit Lillehammer)

“Jeg tror digital modenhet handler om innstilling. Er du digitalt moden så er du positivt innstilt til å jobbe mer med teknologi og stole på teknologi. Og hvis man ikke er motivert til det og ikke tør å stole på teknologi og ta det i bruk, så er man ikke digitalt moden.” (Torunn, Up Norway)

5.3.2 Holdning

Informantene ble spurt om det er endringer som driver digitalisering eller omvendt. Svarene kan gi innsikt i hvordan informantene oppfatter utviklingen i markedet og hvilken rolle

digitalisering har. Vi fant at informantene hadde vansker for å konkludere med en av delene. Flere mente det er endringer som driver digitalisering.

“Jeg tror nok sånn det objektive svaret er begge deler. Men for vår del, sett fra vårt ståsted, så er det endringer som bidrar til digitalisering.” (Ove, Visit Lillehammer)

“Det er litt vanskelig å svare enten eller. Det er nok litt begge deler, men kanskje mest det med endringer som driver digitalisering.” (Erland, Nasjonalparkriket)

Andre var enige i dette, men resonnererte seg frem til at det er en kombinasjon av begge deler.

“Jeg tror det er endringer som driver digitalisering, uten tvil. Muligheten til å digitalisere driver jo frem endringer, men det er jo litt som høna og egget. Egentlig så er svaret at det er begge deler.” (Torunn, Up Norway)

“Jeg fant ut at det er endringer som driver digitalisering (...) Men så er det jo også digitalisering som driver endringer. Det ene påvirker det andre, så jeg klarte ikke helt å bestemme meg.” (Annette, Sandviken Camping)

Kun én informant var tydelig i svaret sitt, mens en annen informant periodiserte valgene.

“Jeg vil si at det er digitalisering som driver endringer fordi man må kunne serve det. Plutselig er det apper som gjør informasjonsflyten så sinnsykt mye raskere, og da må bedrifter endre seg. Det er et resultat av at de appene og den digitaliseringen har satt fart på informasjonen.” (Brage, Holmen Husky)

“Både og. Jeg tror at i en periode så var det digitalisering som drev endringene.”
(Mai, Norsk Fjellsenter)

5.3.3 Eksperimentering

Informantene ble spurt om de eksperimenterer med digital transformasjon. Mange svarte at de prøver og feiler. Gjentakende svar var at de eksperimenterer med bruken av digitale verktøy, men ikke selve digitaliseringen.

“Til en viss grad. (...) Vi eksperimenterer ikke så veldig mye på selve digitaliseringen. Vi eksperimenterer mer med bruken av det.” (Ole Erik, Nasjonalparkriket)

“I liten grad eksperimenterer vi. Vi har begrenset økonomi som gjør at vi har begrenset med muskler til å feile.” (Ove, Visit Lillehammer)

Noen informanter påpeker at eksperimentering ligger til grunn i forretningsplanen.

“Mye av det vi gjør er jo eksperimenter. Vi har på en måte laget oss en visjon om at vi ikke skal være redde for å gjøre feil.” (Erland, Nasjonalparkriket)

“Veldig mye og hele tiden. (...) Det ligger på en måte i vår natur, å eksperimentere.”
(Torunn, Up Norway)

5.4 Digital transformasjon

Informantene oppfatter digital transformasjon som svært viktig, men vanskelig. Det fremstår som at mange ikke helt forstår hva fenomenet innebærer, og derfor ikke klarer å utnytte mulighetene fullt ut. Noen omtaler digital transformasjon som et krevende virksomhetsområde og landskap å navigere i. Et sitat som beskriver situasjonen, er følgende:

“Digitalisering er jo ingen heis, det er en trapp hele veien. Det er grundig arbeid med alt over tid. Det å få løsninger som løser veldig mye med liten innsats.” (Kjersti, Norsk Fjellsenter)

5.4.1 Digital strategi

Vi spurte informantene om selskapet har formidlet en strategi for digital transformasjon. En informant svarte slik: *“I veldig liten grad, på både godt og vondt. (...) Men vi har på en måte en klar idé da om hva vi skal gjøre for våre medlemmer”* (Erland, Nasjonalparkriket). Andre informanter støttet utsagnet, og ord som “i liten grad” og “ingen” gikk igjen.

Flere av informantene ytret de ikke har brukt tid på å utvikle en digital strategi, men understreket at de hele tiden har med seg tanker for hva som bringer selskapet videre. Arbeidsoppgaver blir gjort løpende, og begrepet ad-hoc går igjen. En informant uttrykte et lavt behov for å ha en digital strategi: *“Vi har ingen strategi for den biten der. Og jeg skal være helt ærlig. Det kan hende det hadde vært smart å ha, men jeg kjenner ikke at jeg savner det egentlig”* (Ole Erik, Nasjonalparkriket).

Det var kun to informanter som uttalte at de har formulert en digital strategi.

“Hele vår strategi er tuftet på en digital strategi. Før hadde vi en digital strategi og en annen strategi i tillegg. Nå er vår strategi en digital strategi og det er bygd inn i helheten. Digital strategi og bærekraft er på en måte grunnpilaren i vår virksomhetsstrategi.” (Ove, Visit Lillehammer)

“Det er en del av vår forretningsplan og en del av det vi jobber med hver dag. (...) Hvordan vi utvikler oss digitalt har vært kjernen i virksomheten fra dag en.” (Torunn, Up Norway)

Majoriteten av informantene uttrykte at de ikke har utformet en strategi. Likevel viste de til situasjoner hvor det kan være fordelaktig å ha en digital strategi. Det fremheves som ideelt å ha en digital strategi å henvise til i situasjoner der bedriftene skal ansette nye personer. En informant understreket viktigheten med å ha en strategi for å utnytte muligheter fullt ut.

“Hvis ikke organisasjonen er rigget for å ta ut de mulighetene, hvis man ikke har en digital strategi i bunn som sier noe om hvordan man skal få tak i nye inntektsstrømmer, så får du bare utnyttet en liten del av den tekniske løsningen fordi man verken har strategien, rett folk eller fokus i virksomheten.” (Ove, Visit Lillehammer)

Videre spurte vi informantene om hvilke digitale aktiviteter de har investert i. Samtlige informanter har investert i booking på nett og digitalt salg. De uttrykte viktigheten av å ha en profesjonell og innbydende nettside, hvor den omtales som den digitale resepsjonen: *“Nettsiden er vår største kanal for å få forespørsler og salg. Så det er jo det som skal gjøre at vi vokser og får ting inn i systemet”* (Torunn, Up Norway).

Digital kompetanse hos de ansatte ble også trukket frem som en viktig investering: *“Det er også en investering i hodene, altså digital kompetanse hos de ansatte er viktig”* (Ove, Visit Lillehammer). God opplæring og kurs ble fremhevet som viktige faktorer for å oppnå dette. Informantene nevnte også at de investerer i annonser på blant annet Google, Instagram og Facebook. Slike annonser generer mye trafikk i forhold til kostnaden: *“Billig i forhold til å nå ut til mange folk. (...) Det er kanaler som kan gi trafikk til hjemmesiden”* (Brage, Holmen Husky). Videre nevnte noen av informantene investeringer i teknologisk utstyr i forbindelse med blant annet innholdsproduksjon. Det var imidlertid ikke alle som sa noe om dette, trolig fordi det er en såpass elementær del av investeringene.

Informantene reflekterte også rundt hvorfor de har investert i nevnte aktiviteter. Løsningens brukervennlighet, både for kunden og selskapet, var gjennomgående begrunnelser for valgene. Det fremheves også at bookingsystemene spiller en sentral rolle for å frigjøre tid og sikre inntekt. Systemet gir muligheter for kommunikasjon med kunden, både i form av kundens feedback og informasjon fra selskapene. De digitale løsningene gir en oversikt og statistikk som kan være hjelpelig i fremtidige valg, eksempelvis ved fordeling av tilgjengelige ressurser. Dette gjelder også opp mot nettsider og videoer, der de ansatte kan se antall visninger og lignende. En ringvirkning av digital booking er økt etterspørsel: *“Vi har merket en mye høyere etterspørsel etter at vi fikk hyttene våre bookbare på nett”* (Annette, Sandviken Camping).

5.4.2 Kritiske suksessfaktorer

Vi spurte informantene om selskapets kritiske suksessfaktorer for å lykkes med digital transformasjon. Spørsmålet skulle få informantene til å reflektere over faktorer, både eksterne og interne, som er bidragsytende for digital transformasjon. Evnen til å være dynamisk, ansattes kompetanse og bruk av digitale verktøy var faktorene som oftest gikk igjen.

Dynamiske kapabiliteter

Evnen til å følge med i tiden ble fremhevet av majoriteten av informantene. Dette ble både satt i kontekst med markedet og kunden, men også hvem som skal ansettes.

“Det handler rett og slett om å følge med. Å være oppdatert på det som skjer med digitale flater.” (Erland, Nasjonalparkriket)

“Jeg tenker vi må bare henge med og gjøre de tiltakene som vi kan.” (Annette, Sandviken Camping)

“Jeg tror liksom ikke du er ferdig for de neste ti åra selv om du har kommet dit. Det vil alltid være nye ting.” (Ole Erik, Nasjonalparkriket)

“Vi er helt avhengige av å tenke nytt hele tiden. (...) Vi prøver hele tiden å tenke hva som inspirerer folk og skaper nysgjerrighet.” (Mai, Norsk Fjellsenter)

Ansatte

I flere kontekster omtales de ansatte som en kritisk suksessfaktor fordi de besitter relevant kompetanse, og evner å se digitale muligheter. Ettersom ansatte anses som en kritisk suksessfaktor, uttalte informantene at det er avgjørende å beholde de over tid. For å oppnå dette bør det, ifølge informantene, foreligge en støttende arbeidskultur hvor de kan utvikle seg.

“Det er teamet vårt som er den kritiske suksessfaktoren, kjernen i alt vi gjør og lykkes med. Det er kritisk at vi klarer å beholde de beste menneskene og dyrke oss som team over tid.” (Torunn, Up Norway)

“Vi kan godt digitalisere så mye vi vil, men du vil fortsatt være helt avhengig av folka bak.” (Ole Erik, Nasjonalparkriket)

“Den viktigste suksessfaktoren er kanskje at du har hodene og en bedriftskultur som gjør at man tar i bruk de digitale verktøyene og evner å jobbe med digital transformasjon. Human capital.” (Ove, Visit Lillehammer)

Vi spurte informantene hva som må legges til rette for at ansatte skal lykkes med digital transformasjon. Flere nevnte god opplæring, rutiner og forståelse.

“God opplæring. Det kan ikke bare være muntlig opplæring, det må være et dokument, en guide eller læreplan, noe stegvis - et sted hvor man kan hente informasjon. Planen skal utrede hvordan man enklest mulig kan ta en fersk ansatt til å bli en ganske rutinert ansatt på systemene.” (Brage, Holmen Husky)

“Det er god opplæring og rutiner i bruk av de systemene vi har. (...) Og man har jo veldig mye ansvar selv på å følge med og sette seg inn det man gjør. Følge med på nyheter og hva som skjer i markedet rundt.” (Erland, Nasjonalparkriket)

Digitale verktøy

For å tilby ønsket verdi til kundene understreker flere informanter at en må ta i bruk digitale verktøy: *“Vi kan nå bruke digitale verktøy for å levere bedre personlig service og gi mer til de aktørene som er her i Norge, og bedre verdi til gjestene” (Torunn, Up Norway).*

Markedsføring ble fremhevet som en viktig digital løsning. Da kan selskapet i større grad bestemme over hvilke kunder bedriften ønsker å tiltrekke seg og for å bli valgt i mengden.

“Jeg tror at ved å være bevisste på hva man markedsfører digitalt, kan vi trekke til oss de “rette” kundene. Men da må vi også være veldig bevisste på hva vi sprer på de digitale flatene våre.” (Mai, Norsk Fjellsenter)

“Digitaliseringen har masse å si for å henge med og for å bli valgt i jungelen.” (Brage, Holmen Husky)

Viktigheten med bruken av digitale verktøy ble fremhevet av samtlige, men i hvilken grad tilgjengelige verktøy benyttes varierer ut fra bedriften og deres behov. Eksempelvis bruker Sandviken Camping hovedsakelig booking og sosiale medier for å nå deres kundegruppe. Up Norway utnytter i større grad tilgjengelige digitale verktøy for å nå sine kunder.

Ledelsen

Vi oppfatter ledelsen som en motiverende faktor for å lykkes med digital transformasjon. De skal gjerne skape en delt visjon og stå frem som et godt eksempel. Vi ser blant våre informanter at ledelsen sjeldent nevnes, og kun noen få informanter omtalte ledelsen i det

hele tatt. De som nevnte ledelsen uttrykte at det er essensielt at lederne setter av tid, og legger til rette for digital transformasjon.

“Det må være en forståelse fra ledelsen om at det er behov, at det tar tid, og at det koster penger.” (Kjersti, Norsk Fjellsenter)

“Jeg som leder må sette av tid til at de greier å oppdatere seg og heve kompetansen sin. Og det gjør vi, vi ser hele tiden etter små kurs som de ansatte kan delta på for å kunne heve kompetansen sin. Jeg som leder må godta at det blir brukt tid på det.”
(Mai, Norsk Fjellsenter)

“For det første så må de ansattes leder, altså jeg i dette tilfellet, og strategien legge til rette for at de skal jobbe med digital transformasjon. Så de må få støtte og forståelse og rettleiding/veiledning fra både strategien og deres leder.” (Ove, Visit Lillehammer)

Økonomi

Penger blir nevnt som en kritisk suksessfaktor, men også en utfordring: *“Det er penger som er det avgjørende for at vi skal få det til, og det er også det som er utfordringen hvis vi ikke har nok”* (Ole Erik, Nasjonalparkriket).

5.4.3 utfordringer med å gjennomføre digital transformasjon

For å videreutvikle en forretningsmodell effektivt må en først se på hvor det er forbedringspotensial. Vi spurte derfor informantene om hvilke hindringer som kan oppstå ved videreutvikling av deres nåværende forretningsmodell.

Ressurser

Samtlige informanter påpekte økonomi som en av de største utfordringene ved å gjennomføre digital transformasjon. Det kan være kostbart å sette i gang digitale tiltak, og bedriftene er således avhengig av finansiering.

“Det tar lang tid å få pengene og kort tid å bruke de. Så vi må bruke pengene smart.”
(Annette, Sandviken Camping)

“Ressurser - både at det tar tid å sette seg inn i ting og det tar tid å utnytte det til det fulle. Og det er en jungel å velge i, for det vil være ressurser, både tidsmessig og økonomisk, som er utfordrende.” (Kjersti, Norsk Fjellsenter)

“Vi trenger fornying av våre verktøy, det koster penger.” (Ove, Visit Lillehammer)

Det var en bred oppfatning blant informantene om at selskapets størrelse er en utfordring, hvor få ansatte og tid ble nevnt gjentatte ganger. En informant uttalte følgende:

“Typiske utfordringer for små reiselivsbedrifter er ad hoc. (...) Du har ikke ressurser til å lage de systemene og de ordningene som skaper en strukturert arbeidsmengde.”
(Brage, Holmen Husky)

Den digitale transformasjonen har medført at folk kontakter bedriften til alle døgnetstider. Noen informanter ser en endring i kundens behov hvor det har blitt en økende trend i rask respons og lengre åpningstider. Dette gjør det krevende for selskapene å alltid være tilgjengelig for kundene ettersom de er så få ansatte. En annen utfordring tilknyttet få ansatte er begrenset kompetanse.

“Det finnes jo små destinasjonsselskaper med én til halvannen ansatt. Det blir begrenset med kunnskap.” (Ole Erik, Nasjonalparkriket)

“Vi er få ansatte. Det blir gjerne én person som setter seg inn i en type teknologi, da har du heller ingen å sparre med i forhold til utvikling og bruk.” (Kjersti, Norsk Fjellsenter)

Alder

Flere nevnte alder som en utfordring for å gjennomføre en digital transformasjon. Informantene har en oppfatning om at mange reiselivsbedrifter er preget av eldre ansatte som har begrenset digital kompetanse, der visse heller ikke ønsker å øke den kompetansen.

“Hvis vi ser på noen som er moden for digitalisering så tror jeg det handler veldig mye om å se på generasjoner. Vi ser jo at generasjonen over meg ikke er så digitalt modne og klare for digitalisering som det vår generasjon er. Og det merker vi på villighet til å ta i bruk ny teknologi, behov for hjelp osv.” (Torunn, Up Norway)

Gjennomføring av kurs for den eldre generasjonen ble nevnt som en potensiell løsning, men flere informanter stiller samtidig spørsmål til hvorvidt dette vil ha en nevneverdig effekt. Poenget, ifølge informantene, er at en lærebok som omhandler digitale trender vil være utdatert før den er ferdig trykket. Ettersom digital transformasjon er såpass dynamisk fremhevet de behovet for å besitte en viss grunnkunnskap om digital transformasjon for å videreutvikle kompetansen.

Innhold

Det knyttes utfordringer til hvilken grad selskapene skal hoppe på digitale trender, og hvor mye innhold de skal publisere. En informant stiller spørsmål ved å ta i bruk ny teknologi kun fordi den er tilgjengelig. Det er ikke gitt at løsningen vil være lønnsom for selskapet. For at innholdet skal tilføre selskapet verdi er det viktig å ha en mening bak det.

“Vi kan ikke bare spy ut sånne ting. Det må ligge en plan bak. Og vi må sørge for at det innholdet er det folk har lyst til å se. Da blir det mindre produksjon, men det blir mye bedre produksjoner.” (Ole Erik, Nasjonalparkriket)

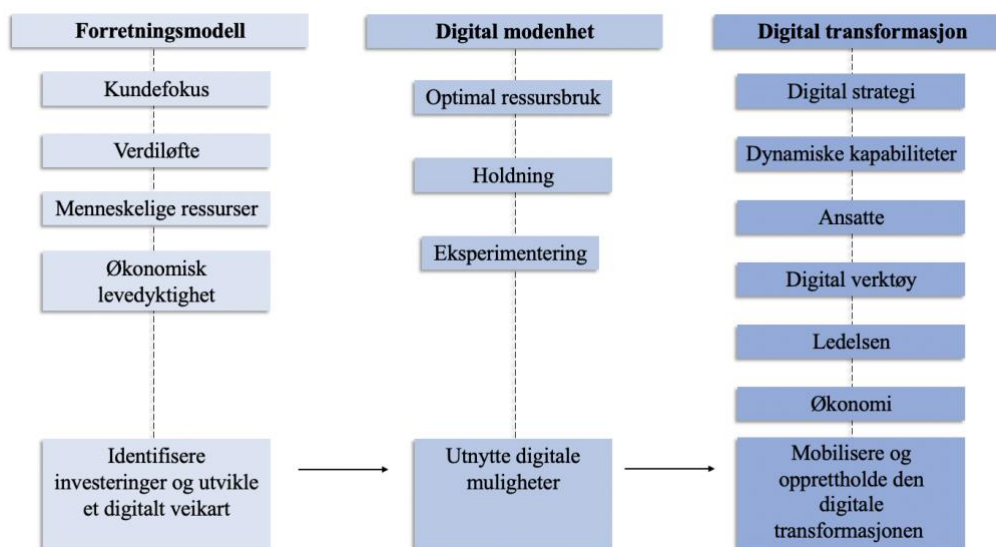
Noen informanter poengterte også at det kan være problematisk å måle effekten av innsatsen som legges ned i de digitale verktøyene. Det kan fort bli overdrevent tidsbruk på digitale flater samtidig som det er vanskelig å vite at tiden som legges ned faktisk gir effekt.

Interaksjon

Informantene belyste at det må være en balansegang mellom den digitale og fysiske interaksjonen. De opplever mange kunder som har et behov for fysisk interaksjon. Det påpekes at de digitale verktøyene ikke vil kunne overta all kommunikasjon, da det alltid vil være viktig med fysisk interaksjon: *“Jeg tror neppe du kommer til et punkt hvor Chatbots vil erstatte et menneske. (...) Det vil jo alltid være sånn at du trenger å møte folk i resepsjonen”* (Ole Erik, Nasjonalparkriket). Utfordringen rundt digital transformasjon knyttes derfor til hvilke komponenter som skal digitaliseres.

5.5 Oppsummering

Studiens funn er fremstilt i en modell. Modellen er delt opp etter kategoriene fra oppgavens teoretiske rammeverk, samt underkategorier som fremkommer ut fra informantenes svar under intervjuet. Informantene påpeker ulike faktorer som bidrar til digital transformasjon der det var visse variasjoner mellom bedriftene. Likevel var det flere faktorer som gikk igjen hos informantene. Disse er presentert i modell 4. Det fremgår en enighet om at faktorene har en avgjørende rolle for at selskapet skal lykkes med digital transformasjon.



Modell 4 - Oppsummering av funn.

Informantene har et tydelig bilde av hva selskapet skal tilby og hvem kunden er. De har gode svar på hvordan forretningsmodellen skaper verdi for kunden, men har ikke kommet helt i mål med hvordan denne verdien overføres på selskapet. Det er en enighet på tvers av bedriftene at de ansatte er en av deres nøkkelressurser. Informantene ser behovet for å søke etter nye muligheter ettersom det stadig stilles høyere krav, både fra kunden og samfunnet. Kun noen få informanter ser ut til å ta stilling til paradokset utforske og utnytte.

Informantene beskriver digital modenhet som i hvilken grad selskapet er bevisste på digitale løsninger og hvordan de utnytter muligheten. I praksis går dette ut på at bedriften i det daglige har et fokus på digitalisering, og er bevisste på fremtidige endringer hos kunder og konkurrenter. Flere informanter omtaler mulighetene innen digital transformasjon som en

jungel hvor det er krevende å navigere seg frem til egnet rute. De uttrykker at bedriften eksperimenterer med bruken av digitale verktøy, men lite med utviklingen av det. Samtlige bedrifter ser ut til å være avventende med digital innovasjon da de observerer trender fremfor å være i førersetet.

Grunnet endrede omgivelser ser selskapene behovet for å tilpasse seg andre måter å drive forretningen. Informantene har et bevisst forhold til digital transformasjon, der alle har gjennomført minst en investering som har gjort selskapet mer digitalt. Typiske investeringer er egen hjemmeside og muligheten for online booking. To informanter har digital transformasjon som en grunnpilar i sin strategi, mens resterende ikke har utviklet en digital strategi. Noen ser heller ikke behovet for det. Digital kompetanse hos de ansatte blir gjentatte ganger påpekt som essensielt for å lykkes med digital transformasjon. Fokus på kompetanseutvikling kan bidra til at bedriften evner å dra nytte av tilgjengelige digitale verktøy. Ved å kombinere digitale investeringer og menneskelig kompetanse kan selskapene lykkes med digitalisering, samt opprettholde markedsposisjonen over tid. Samtidig må de ta stilling til det finansielle aspektet.

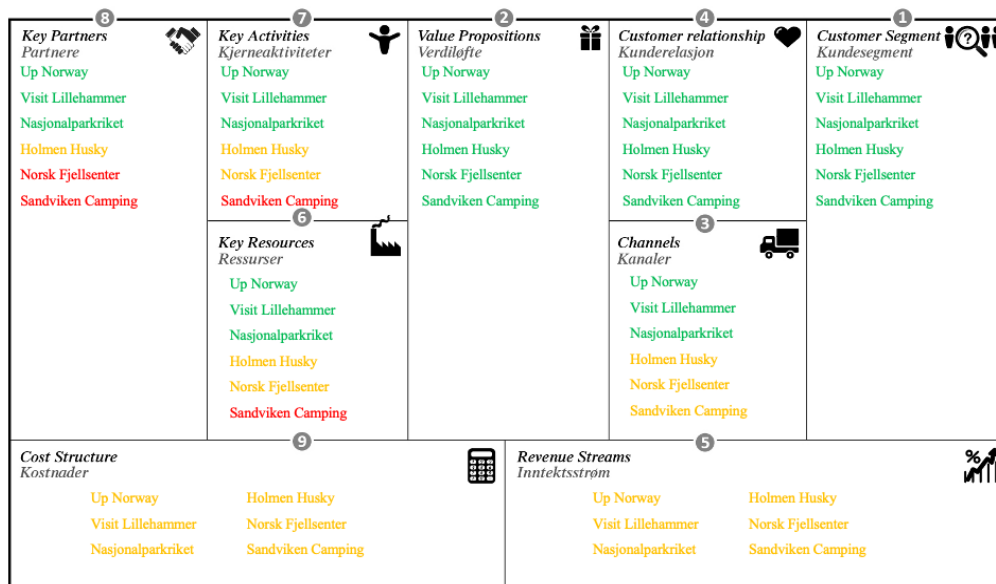
6. Diskusjon

I dette kapittelet vil oppgavens funn diskuteres og analyseres ut fra det teoretiske rammeverket. Oppgavens diskusjon innledes av Business Model Canvas for å avdekke de største forskjellene mellom selskapene. Modellen benyttes som et grunnlag for å klassifisere selskapenes digitale modenhet. Både forretningsmodellen og klassifiseringen er med på å skape en økt forståelse av selskapene, og danner et grunnlag for å drøfte digital strategi. Avslutningsvis går avhandlingen inn på kritiske suksessfaktorer ved digital transformasjon.

6.1 Business Model Canvas

BMC kan lokalisere nye forretningsmuligheter og omgjøre kundenes behov til lønnsomme aktiviteter (Giourka et al., 2019). Avhandlingen har samarbeidet med bedrifter som har ulike roller i reiselivet. Vi anvender Business Model Canvas som et hjelpemiddel for å avdekke hvor de største forskjellene mellom selskapene ligger. Videre benyttes BMC for å diskutere i

hvilken grad bedriftene forholder seg til paradokset utnytte og utforske. Vi ønsker også å kartlegge hvilke av bedriftenes byggeklosser som har størst digitalt forbedringspotensial.



Modell 5 - Sammenligning av bedriftenes BMC.

Modell 5 presenterer en sammenligning av bedriftenes forretningsmodell. Vi har benyttet fargene rød, oransje og grønn for å illustrere i hvilken grad byggeklossene tilfredsstillende digital transformasjon. Rød symboliserer lav grad av tilfredsstillende, oransje symboliserer middels tilfredsstillende og grønn symboliserer at selskapet tilfredsstillende behovet. Det er viktig å understreke at BMC er et verktøy, og ikke en fasit (Jarzabkowski & Kaplan, 2015). Modell 5 avdekker minst variasjon i hovedkategoriene kunde og tilbud. En av forretningsmodellens grunnleggende funksjoner er å beskrive hvordan et selskap skal levere verdi til sine kunder (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Johnson et al., 2008; Smith et al., 2010; Teece, 2010; Velu, 2017). Informantene beskriver et bevisst forhold til kundens behov. Ved avgjørelser vurderes samtlige faser av en kundereise. Informantene definerer begrepet kundereise som tidsrommet fra en potensiell kunde vurderer et selskap frem til de har gjennomført reisen, og gitt eller fått tilbakemelding. Forståelsen av kundens behov kan være en forklaring på hvorfor alle scorer høyt på byggeklossene direkte relatert til kunden.

6.1.1 Forretningsmodellens paradoks

Ifølge Chesbrough (2010) står selskaper overfor en rekke spenninger mellom tradisjonelle og nye måter å jobbe på. Det betyr at ledere utsettes for det strategiske paradokset hvor de er nødt til å utvikle forretningsmodeller som evner å balansere motstridende krav (Smith et al., 2010; Velu & Stiles, 2013). Det var kun én informant som omtalte konflikten og uttalte at en ofte møter motgang tilknyttet implementering av nye systemer. Dette samsvarer med Amit og Zott (2001) og Christensen (1997) sin argumentasjon om at videreutvikling av forretningsmodellen kan påvirkes av balansegangen mellom allerede etablert teknologi og ny teknologi. Ingen av de resterende informantene beskrev denne problematikken. En forklaring kan være at de ikke opplever motstridende krav ved potensielle endringer fordi forretningsmodellen er mindre kompleks. Således kan det være enklere for disse selskapene å omstille deres forretningsmodell fordi den ikke inneholder like mange elementer.

Etablering av nye digitale evner som er kompatible med etablerte rutiner fremheves som en utfordring selskaper står overfor (Svahn et al., 2017). Informantene belyste også denne utfordringen. I tillegg uttalte de at det er vanskelig å tilfredsstillere alle kravene som kundene setter, og det blir stadig mer komplisert å navigere nye digitale verktøy. I likhet med informantene poengterer Markovitch og Willmott (2014) at selskaper møter høye krav tilknyttet stadig fornyelse. Dersom virksomheten skal utnytte eksisterende markeder, samt utforske nye, er ledelsen nødt til å lokalisere strategiske valg som er i stand til å møte et stadig mer komplekst konkurransemiljø (Smith et al., 2010). Informantene påpekte å sette av tid til å forstå nye teknologiske verktøy, samt ha et aktivt forhold til kundens behov er viktige strategiske valg. Et annet strategisk valg som ble fremhevet er hvilke digitale plattformer som skal benyttes for å nå kundesegmentene. Basert på informantenes uttalelser fremstår det som at de aktivt jobber med å utvikle ferdigheter som kan takle digitale endringer.

March (1991) beskriver tid og usikkerhet tilknyttet potensielle investeringsmuligheter som store utfordringer. Selskaper er ofte nødt til å ta vurderinger på kort tid, basert på svært lite informasjon. Dette er noe vi opplever i stor grad blant informantene. Gjentatte ganger omtales tid som en knapp ressurs der én ansatt ofte har svært mange arbeidsoppgaver. Tid knyttes også til det finansielle aspektet, hvor det tar tid å opparbeide nok kapital som kan benyttes til investeringer. Videre beskrives ansattes teknologiske kunnskap som en knapp ressurs for å utføre viktige strategiske beslutninger. Ifølge March (1991) handler balansering

av paradokset om å håndtere knappe ressurser. Smith et al. (2010) hevder at ledelsen må beherske dynamisk beslutningstaking for å utnytte knappe ressurser i høyest mulig grad. Informantene beskriver situasjoner hvor ledelsen foretar dynamiske beslutninger, men det er relativt få ganger. Det kan tolkes som at majoriteten av informantene ikke balanserer paradokset i stor nok grad.

6.1.2 Byggekløssenes forbedringspotensial

Det er viktig å forstå innholdet i forretningsmodellens aktiviteter, hvordan komponentene forholder seg til hverandre og hvem som har ansvaret for å mestre videreutviklingen av modellen (Velu, 2017). Correani et al. (2020) hevder bedrifter som tar i bruk digital transformasjon må renovere forretningsmodellen. Informantene ser ikke ut til å forholde seg til forretningsmodellen på daglig basis, og vi opplever en lav forståelse tilknyttet nytteverdien av en aktiv diskusjon. For å høyst utnytte BMC bør modellen justeres når nye opplysninger fremkommer (Fritscher & Pigneur, 2014). Vi opplever størst variasjon blant selskapene innen byggeklossene kjerneaktiviteter, inntektsstrøm og partnere. Basert på empiriske funn har disse størst forbedringspotensial for å rette seg mot digital transformasjon.

Kjerneaktiviteter

Kjerneaktiviteter beskriver selskapets viktigste handlinger for å ha en optimal forretningsmodell (Clark et al., 2012; Osterwalder & Pigneur, 2010). Ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) domineres forretningsmodellens design av nettverksrelaterte nøkkelaktiviteter. Kjerneaktivitetene til bedriftene varierer, hvor nettverk er mest utbredt blant selskapene i tilgjengelighetsbransjen ettersom de fungerer som et bindeledd mellom medlemsbedriftene og sluttbrukeren. Det var kun én informant fra innholdsbransjen som nevnte bruk av nettverk. Den teknologiske utviklingen tilbyr forbedret informasjon, databehandling og kommunikasjon som kan muliggjøre samarbeid med ulike aktører (Vial, 2019). Informanten benytter seg av tjenestebytte hvor de får gratis foto og promoteringsinnhold mot at fotografen får gratis opphold og opplevelser. Nettverk kan betegnes som en avgjørende distribusjonskanal for å operere vellykket, og derfor bør bedriftene utbedre nettverksbyggingen. Imidlertid må selskapene være bevisst på at en samarbeidsstrategi ikke nødvendigvis er en oppskrift på suksess (Bouncken et al., 2020). En forklaring på hvorfor svært få informanter fra innholdsbransjen nevnte nettverksbygging som

en kjerneaktivitet kan være deres funksjoner. Selskapene i innholdsbransjen kan tilby tjenester uten et like stort behov for et utbredt nettverk.

Nettverksbygging beskrives som en viktig kjerneaktivitet hvor partene kan utnytte hverandres ressurser (Teece, 2018; Zott & Amit, 2010). Yunus et al. (2010) og Zott og Amit (2010) fremhever samarbeidsavtaler med komplementære bedrifter som en fordel, da det kan resultere i balansert ressursbruk. I hvilken grad informantene evner å se muligheten for balansert ressursbruk varierer. Hver enkelt informant vektlegger ulike forretningsområder som digital transformasjon kan effektivisere. Hovedsakelig er det informantene som arbeider innen tilgjengelighetsbransjen som omtaler hvordan nettverksbygging kan hjelpe med å forenkle prosesser og utnytte hverandres kompetanse. Årsaken kan være hvilken holdning de har til digital transformasjon. En av informantene fra innholdsbransjen nevner kun booking på nett og sosiale medier som nødvendig for å omtales digitalt moden. En slik holdning kan tilsa at informanten ikke tar nok stilling til de strategiske utfordringene med digital transformasjon, hvor holdningen kan føre til stivhengighet (Chesbrough, 2010; Ritter & Lettl, 2018; Sosna et al., 2010).

Inntektsstrøm

Et selskaps inntektsstrøm representerer nettoinntekten fra hvert kundesegment (Clark et al., 2012). Vi tolker inntektsstrøm som en måte å tilfredsstille flere interessenter, hvor inntekt er grunnlaget for reinvestering og bygging av reserver for dårligere tider. Basert på uttalelsene til informantene fremstår majoriteten lite fokusert på å generere høye inntekter, men heller å overleve. Det vil si at kunden er i fokus, ikke pengene. Dog er det viktig å ha et fokus på å skape nye inntektsstrømmer for å sikre selskapets overlevelse (Karimi & Walter, 2015). Særlig bedriftene i innholdsbransjen fremstår mindre opptatt av overskudd. Dette kan forklares med at forretningsmodellen er basert på en livsstil, hvor de har gjort om sin hobby til en butikk.

Målet med strukturen til BMC er å gi en forståelse av hvordan et selskap kan tjene profit (Meertens et al., 2012; Osterwalder & Pigneur, 2010; Sort & Nielsen, 2018). Kun noen få informanter uttrykte at de har utviklet strategier og forretningsplaner for hvordan de kan generere nye inntektsstrømmer. Forklaringen kan være at enkelte bedrifter har et større behov for å utvikle nye inntektsstrømmer enn andre. Sandviken Camping uttalte at de har stamgjester som kommer tilbake år etter år, og har derfor ikke et sterkt behov for å

synliggjøres. Videre har Nasjonalparkriket og Visit Lillehammer medlemmer som betaler kontingent hvert år. Selskapene har således et behov for å tilfredsstille kundens krav, men ikke nødvendigvis noe utover dette. Inntektsstrømmen til Holmen Husky, Norsk Fjellsenter og Up Norway er preget av enkeltbetalinger, og har derfor et større behov for å synliggjøres.

Forretningsmodellens rammeverk skal være et verktøy som gir en oversikt over selskapets komponenter, og dermed hjelpe med videreutvikling (Dijkman et al., 2015). I forening med Dijkman et al. (2015) påpeker noen informanter viktigheten av å benytte en forretningsmodell for å avdekke nye inntektsstrømmer. Lokal verdiskaping ble utpekt som et potensielt satsingsområde da informantene hevder mye av verdiskapingen forsvinner ut av landet. Dette gjør at selskapene sitter igjen med svært lite av inntjeningen. Økt fokus på digitale verktøy og utvikling av en digital strategi blir også nevnt som mulige løsninger for å øke inntektene. I likhet med informantene mener Matt et al. (2015) digitalisering av produkter eller tjenester kan muliggjøre ulike former for inntektsgenerering. Eksempelvis har Visit Lillehammer arbeidet med et prosjekt som omhandler digital strategi, samt innovasjon av inntektsstrømmene for å få de digitale. Informanten fra selskapet mener en digital strategi er nødvendig for å forklare hvordan de skal få tak i nye inntektsstrømmer. Samme informant mener at dersom et selskap ikke har utviklet dette, vil de kun utnytte en liten del av den tekniske løsningen. Dette underbygges av både Kane et al. (2015) og Rogers (2016) som hevder grunnlaget for en digital strategi ligger i forretningsmodellen, der den digitale strategien driver frem digital transformasjon.

Partnere

Partnere refererer til nettverket av leverandører som bidrar til en effektiv forretningsmodell (Clark et al., 2012; Osterwalder & Pigneur, 2010). Selskapene i tilgjengelighetsbransjen og innholdsbransjen ser ut til å ha et ulikt syn på partnere. Informantene som jobber innen tilgjengelighetsbransjen nevnte viktigheten av å inngå gode prisavtaler med medlemsbedriftene for å gi nytteverdi til sluttkunden og medlemmene. Selskaper kan utvikle nødvendige dynamiske kapabiliteter ved hjelp av strategiske partnerskap (Ettlie & Pavlou, 2006; Teece, 2007). Selskaper innen tilgjengelighetsbransjen har mulig et større behov for å utvikle dynamiske evner for å tilby tjenester, som kan være årsaken til hvorfor de i større grad omtaler partnere. Chiambaretto et al. (2020) hevder firmaets størrelse kan påvirke evalueringen av fordeler ved å inngå et samarbeid og viljen til å ta risiko, hvor små selskaper i større grad ønsker samarbeid dersom det gir reduserte kostnader og muliggjør læring. Flere

av informantene fremstår lite villig til å påta seg risikoen et partnerskap kan medføre. Forklaringen kan ligge i det finansielle aspektet, hvor de ikke tar seg råd til et partnerskap. Eksempelvis poengterte en informant fokuset på organisk vekst grunnet begrensede midler.

Teoretikere som Lauten-Weiss og Ramesohl (2021) og Lund og Nielsen (2014) stiller seg kritisk til BMCs utforming av partnerskap. De påstår modellen er for statisk og har flere hindringer dersom et selskap ønsker å danne nye nettverk. Dette ser vi også hos noen av informantene da de ikke evner å se mulighetene et partnerskap kan gi. Eksempelvis nevnte en informant store utfordringer tilknyttet læring av ny teknologi grunnet få ansatte som kan samarbeide og diskutere teknologien. Hvis BMC utvikler et mer dynamisk forhold til partnere, kan selskaper enklere se muligheter og fordeler ved fremtidige partnerskap. Det kan føre til strategiske allianser med ikke-konkurrenter eller strategiske partnerskap med konkurrenter (Osterwalder & Pigneur, 2010). Avhandlingen støtter derfor Lund og Nielsen (2014) sitt forslag om å utvikle byggeklossen partnere. Ved videreutvikling av modellen kan rammeverket omfatte nettverksbygging som bidrar til økt verdiskaping for selskapene.

6.1.3 Videre bruk av modellen

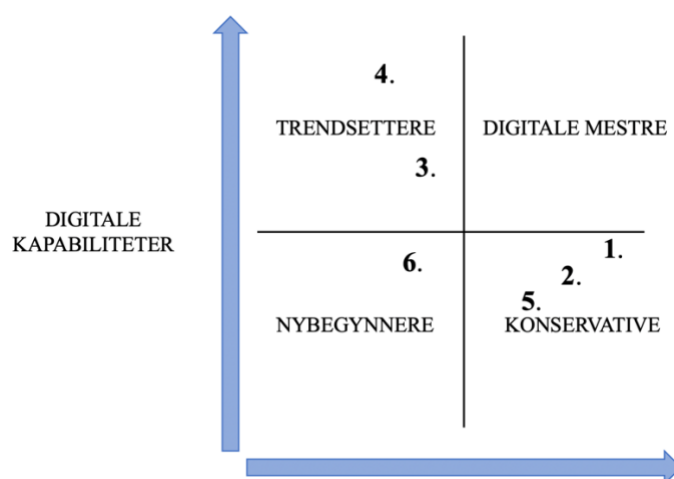
Empiriske funn viser at informantene har et forhold til en forretningsmodell, men i ulik grad. Samtidig er det ikke store antydninger til at de har et aktivt forhold til paradokset utnytte og utforske i videreutviklingen av forretningsmodellen. Et bevisst fokus på forbedring av de nevnte byggeklossene kan resultere i økt verdi. Vi ser derfor behovet for å utarbeide modellen slik at den har en orientering mot eksperimentering og utnyttelse av digitale forretningsmuligheter (Achtenhagen et al., 2013; Velu, 2017; Warner & Wäger, 2019; Wirtz et al., 2010).

Diskusjonen av BMC har tatt for seg kjerneaktiviteter, inntektsstrøm og partnere, som tilhører hovedkategoriene infrastruktur og økonomisk levedyktighet. Drøftingen kan benyttes under identifiseringen av selskapenes digitale modenhet. I tillegg kan BMC være et utgangspunkt for diskusjonen av digital strategi, hvor den digitale strategien setter et søkelys på digitale virkemidler.

6.2 Digital modenhet

Ifølge Westerman et al. (2014) kan digital transformasjonsmodenhet resultere i økt verdi for bedrifter. En kartlegging av bedrifters digitale modenhet kan hjelpe med å identifisere potensielle forbedrings- og utviklingsmuligheter. Det er derfor relevant å plassere utvalgets bedrifter for å lokalisere hvor digitalt modne de er. Kane et al. (2017) hevder digital modenhet handler om å innordne selskapet til å være konkurransedyktig i et stadig mer digitalt miljø. I forening med Kane et al. (2017) mener informantene at et digitalt modent selskap klarer å utnytte det de har tilgjengelig og bruker ressursene optimalt. Samtlige informanter omtaler bedriften deres som digital modenhet, sammenlignet med andre bedrifter i samme næring.

For å få et bilde av bedriftenes digitale nivå har vi i modell 6 plassert de etter Westerman et al. (2014) sine dimensjoner. Ifølge Westerman et al. (2014) kan selskap kategoriseres etter fire nivåer av digital transformasjon: nybegynnere, trendsettere, konservative og digitale mestre. For å presentere selskapene på en oversiktlig måte i modell 6 og 7, er de nummerert på følgende måte: 1) Up Norway, 2) Visit Lillehammer, 3) Nasjonalparkriket, 4) Holmen Husky, 5) Norsk Fjellsenter og 6) Sandviken Camping.



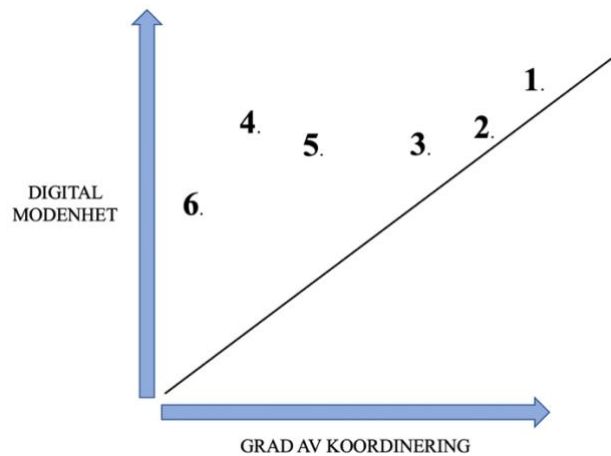
Modell 6 - Oversikt over selskapenes digitale nivå (Westerman et al., 2014, s. 15).

Ifølge Westerman et al. (2014) er det svært få bedrifter som kan kategoriseres som digitale mestre. Heller ingen av de utvalgte bedriftene kan omtales digitale mestre. Med utgangspunkt i Westermans et al. (2014) nivåer kan Sandviken Camping kategoriseres som nybegynner. Nybegynnere er i starten av deres digitale reise og mangler gjerne evnen til å se muligheter.

Holmen Husky og Nasjonalparkriket kan kategoriseres som trendsettere. Begge selskapene formidlet under intervjuene at de gjerne tester ut nye digitale løsninger. Norsk Fjellsenter, Visit Lillehammer og Up Norway har blitt kategorisert som konservative. Konservative er opptatt av at digitale investeringer blir nøye vurdert og ledelsen ønsker ikke å gjøre feil som kan kaste bort deres ressurser (Westerman et al., 2014). Både Visit Lillehammer og Up Norway formulerte at de er svært opptatt av å undersøke og teste digitale muligheter nøye før de eventuelt gjennomfører en investering. Norsk Fjellsenter påpekte et bevisst forhold til hvilke områder de ønsket å transformere, hvor enhver digital investering har vært nøye vurdert.

Det var utfordrende å plassere bedriftene etter Westermans et al. (2014) nivåer. Flere av selskapene befinner seg mellom ulike nivåer og passet inn i flere kategorier. Noen av kjennetegnene på de ulike nivåene passet heller ikke for den enkelte bedrift. Ifølge Westerman et al. (2014) mangler flere av nybegynnerne en ledelse med gjennomføringskraft, men dette virker ikke å være tilfellet for Sandviken Camping. Westerman et al. (2014) påpeker at også trendsettere mangler en sterk, digital ledelse og styring. Definisjonen stemmer ikke overens med Holmen Husky og Nasjonalparkriket da de har en klar, digital ledelse. Visit Lillehammer og Up Norway var spesielt vanskelig å plassere da de innehar trekk som kjennetegner både trendsettere og konservative. Konservative har stort fokus på kontroll, som kan hemme fremgang (Westerman et al., 2014). Dette opplevde vi ikke som tilfellet for Visit Lillehammer og Up Norway. Likevel kom vi frem til at de passer best inn som konservative. Norsk Fjellsenter har også blitt kategorisert som konservative selv om de heller ikke er preget av et stort fokus på kontroll.

For å få et mer nyansert bilde av bedriftenes grad av digital modenhet, har vi utviklet modell 7 med to dimensjoner: digital modenhet og grad av koordinering. Digital modenhet gjenspeiler grad av modenhet basert på hvilke tjenester bedriften tilbyr, og hvordan de benytter digitale verktøy for å påvirke kostnadsstrukturen. Grad av koordinering beskriver antall virksomheter de koordinerer. Bedriftene er rangert på grunnlag av informantenes uttalelser.



Modell 7 - Sammenhengen mellom digital modenhet og grad av koordinering.

Modell 7 antyder at det er en sammenheng mellom digital modenhet og grad av koordinering. Bedriftene har svært ulike utgangspunkt hvor modellen forsøker å få frem nyansene. Hvis modellen kun inneholdt én dimensjon, digital modenhet, hadde noen selskaper fremstått mer digitalt modne. Det er derfor av betydning å ta stilling til hvilket digitaliseringsbehov bedriftene har i forhold til hvilke transformasjoner selskapene har gjennomført. Derfor inneholder modell 7 også dimensjonen grad av koordinering. Eksempelvis koordinerer Up Norway veldig mange virksomheter, og har derfor et stort digitaliseringsbehov. Selskapet er plassert som den mest digitalt modne bedriften da det fremstår som at de i stor grad har tilfredsstilt dette behovet. Samtidig omtales Sandviken Camping som relativt digitalt modent, selv om de har gjennomført betydelig færre digitale transformasjoner. Argumentasjonen ligger i at selskapet har digitalisert områdene av virksomheten som anses nødvendig. Dog har Sandviken Camping et større behov for videre transformasjon, og selskapet plasseres deretter.

Rangeringen gir også et bilde av hvordan bedriftene ligger i forhold til hverandre. Av utvalget fremstår Up Norway mest digitalt transformert. De har en digital strategi, et egenutviklet administrasjons-, booking- og CRM-system, og omtaler seg selv som et tech-selskap fremfor et reiselivsselskap. Visit Lillehammer har også formulert en digital strategi, og tenker nøye gjennom alle avgjørelser. Ifølge Kane et al. (2017) er digital strategi den sterkeste kontrasten mellom digitalt modne selskaper og selskaper som er i en tidligere fase. Dette kan forklare hvorfor Up Norway og Visit Lillehammer får de høyeste rangeringene. Nasjonalparkriket har gjennomført flere transformasjoner for å utvikle selskapet digitalt, og utvikler nå et eget bookingsystem. Dog har de ikke formulert en digital strategi, og plasseres derfor under Up Norway og Visit Lillehammer.

Holmen Husky ser ut til å ha kommet et lite stykke på deres digitale reise. Ifølge Kane et al. (2019) arbeider modne organisasjoner kontinuerlig mot digital forbedring. Dette ser vi hos Holmen Husky, som har transformert deler av selskapet, men belyser de fortsatt har mye de ønsker å gjennomføre. Kane et al. (2019) påpeker videre at ansatte spiller en sentral rolle i det kontinuerlige arbeidet. En av Holmen Huskys fordeler er deres unge, daglige leder som besitter relevant digital kompetanse. Norsk Fjellsenter har også foretatt flere nødvendige digitale tiltak, men har begrensede ressurser til å gjennomføre større endringer. Sandviken Camping har færrest ansatte, som kan ha innvirkning på deres digitale modenhet. De fremstår helt i starten av den digitale reisen, hvor selskapet kun har transformert det mest elementære.

Ifølge Westerman et al. (2014) må selskaper definere sin digitale modenhet før de gjennomfører digitale transformasjoner. Slik vi tolker det kan grad av digital modenhet deles i to: transformasjon av inntektsstrøm og transformasjon av kostnadsstruktur. Førstnevnte omhandler selskapets utnyttelse av digitale verktøy for å synliggjøres, styrke kunderelasjonen og øke omsetningen. Sistnevnte omhandler hvordan selskapet utnytter digitale verktøy for å effektivisere driften og redusere kostnadene. Modell 7 illustrerer at selskapene har rom for forbedring. Gustafsson et al. (2019) fant at økt modenhet for digital produkttilpasning kan forbedre relasjonen selskapet har til kunden, samt tilpasse produktet til etterspørsel. Blant informantene opplever vi et stort fokus på booking og sosiale medier når de omtaler i hvilken grad de er digitalt modne. Hvordan de kan benytte interne IT-systemer og samarbeide med leverandører blir i liten grad omtalt som områder for å øke den digitale modenheten.

Det er viktig å påpeke at vi har begrenset med informasjon og mangler derfor et fullstendig bilde av situasjonen. Likevel kan det være mulig å ta vurderinger ut fra bedriftens lokalisering og hvilke områder de tilbyr verdi. Vi omtaler Up Norway som bedriften med høyest grad av koordinering fordi de samarbeider med reiselivsbedrifter i hele landet. Visit Lillehammer scorer også høyt på grad av koordinering da flere av deres medlemsbedrifter dekker store områder. Andre variabler kan også virke inn på bedriftenes fremstilling, eksempelvis selskapenes rolle, altså hvilket formål de tjener. Bedriftene innen reiselivsnæringen avhenger til en viss grad av hverandre. Dersom et selskap frafaller, kan det føre til tapt omsetning for andre aktører (Sandvik, 2020). Eksempelvis samarbeider Visit Lillehammer med mange kommuner innen regionen, hvor de skal fremme kultur, idrett og kommersielle arrangementer. Bedriftens rolle er forankret i et samfunnsansvar der en

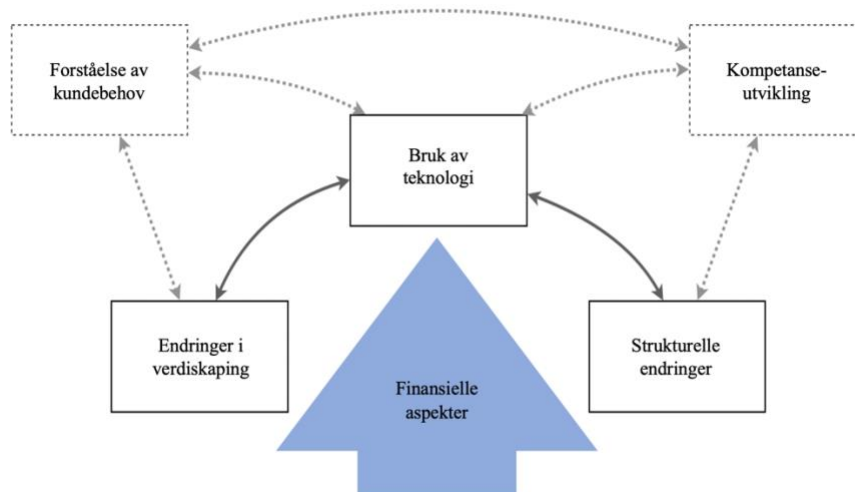
eventuell nedleggelse ville påvirket mange andre bedrifter. Oppsummert vil trolig et frafall innen tilgjengelighetsbransjen ha større ringvirkninger sammenlignet med innholdsbransjen.

Ved sammenligning av modell 6 og modell 7, kan det fremstå som at Westerman et al. (2014) ikke gir en realistisk fremstilling av situasjonen. Det kan dermed diskuteres om Westerman et al. (2014) burde ha flere nivåer av digital modenhet for å oppnå et mer nyansert bilde av virkeligheten.

6.3 Digital strategi

Ifølge Kane et al. (2015) og Rogers (2016) driver digital strategi frem digital transformasjon. For å realisere selskapets visjon er det behov for en strategi som kan sette digital transformasjon inn i et system, slik at selskapet kan utnytte teknologiske muligheter. Informantene anser digital transformasjon som en nødvendig tilpasning for fremtidig konkurransedyktighet, men svært få har formulert en digital strategi. Parviainen et al. (2017) hevder mangelen på en helhetlig digital strategi kan være et hinder for digital transformasjon. Derfor ønsker vi å drøfte hvordan utviklingen av en digital strategi kan øke den digitale modenheten og dermed gi økt verdi for selskapet.

Den sterkeste kontrasten mellom digitalt modne selskaper sammenlignet med selskaper i en tidlig fase, er bedriftens digitale strategi (Kane et al., 2017). Kontrastene gjenspeiles hos informantene da selskapene vi anser mest digitalt modne er de som har utviklet en digital strategi. Informantene i disse selskapene hevder kjernen i å lykkes, samt bli ledende innenfor sitt felt, avhenger av en digital strategi. En overordnet digital strategi kan hjelpe selskapet med å håndtere digitale kanaler på en egnet måte for målgruppen, samtidig som det skaper reell verdi for bedriften (Dalen & Rønjum, 2015). Matt et al. (2015) hevder potensielle fordeler med digitalisering kan realiseres dersom fire transformasjonsdimensjoner er nøye gjennomtenkt og justert. Med utgangspunkt i de fire dimensjonene til Matt et al. (2015) har vi utviklet, i lys av informantenes svar, modell 8 med ytterligere dimensjoner som vi mener bør vektlegges under utviklingen av en digital strategi.



Modell 8 - Utvidet rammeverk med dimensjoner som bør vektlegges i en digital strategi (tilpasset fra Matt et al., 2015).

Utformingen av en strategi for digital transformasjon er en svært dynamisk prosess (Chaniias et al., 2019), og modell 8 tar derfor kun hensyn til de viktigste dimensjonene fremhevet av informantene. I tillegg til de originale dimensjonene til Matt et al. (2015) har vi valgt å legge til “kompetanseutvikling” og “forståelse av kundebehov”. Flere teoretikere poengterer viktigheten av å ha et fokus på kunder og intern holdning (Matarazzo et al., 2021; Sebastian et al., 2017; Westerman et al., 2014). Med det som springbrett, setter vi de seks dimensjonene opp mot selskapene og drøfter viktige elementer i utviklingen av en digital strategi.

6.3.1 Bruk av teknologi

Utvikling av en strategi som forklarer hvordan et selskap kan utnytte digital teknologi er avgjørende for suksessen (Correani et al., 2020). Ved utformingen av den digitale strategien må bedriftene avgjøre om de skal være markedsledere innen bruk av teknologi og skape egne teknologiske standarder, eller om de skal lene seg på etablerte standarder (Matt et al., 2015). Sett i lys av informantenes uttalelser fremtrer det som at de fleste har valgt å gjøre sistnevnte og anser teknologi som et virkemiddel for å drifte selskapet. Dette samsvarer med den generelle fremstillingen av reiselivsnæringen som er preget av en lav innovasjonstakt (Innovasjon Norge, 2021).

Ifølge Matt et al. (2015) kan selskaper som søker å være en teknologisk markedsleder oppnå konkurransefordeler, men det er også risikofyllt og krever digital kompetanse. Denne risikoen og kravet om kunnskap kan være bakgrunnen for hvorfor bedriftene ikke forsøker å være

teknologiske markedsledere. I tillegg fremheves økonomi som en utfordring, og det kan tolkes som at selskapene ikke har råd til å drive innovasjonen frem selv. Mangel på digital kompetanse og kapitalressurser kan medføre at ledere investerer i noe de vet er trygt fremfor å investere i digital transformasjon (Chen et al., 2021). Likevel er det noen få av bedriftene som jobber med nye tjenester for å differensiere seg, samt oppnå nye markeder. Disse omtales som de mest digitalt modne. Ifølge Heavin og Power (2018) er teknologisk modenhet selve grunnlaget for å oppnå digital transformasjonsmodenhet. Således kan det være fordelaktig å forbedre eksisterende teknologiske verktøy, samt anskaffe flere relevante verktøy. Det kan bidra til å øke den digitale modenheten.

I tillegg til å lokalisere hvor selskapet skal plassere seg i det digitale kappløpet, refererer bruk av teknologi til selskapets evne til å utforske og utnytte nye digitale teknologier (Hess et al., 2016). En slik tilnærming kan kobles mot selskapets evne til å håndtere paradokset utnytte og utforske. Selskaper som ikke mestrer å utnytte teknologien, vil heller ikke evne å håndtere paradokset (March, 1991). Noen av informantene uttrykte at det er utfordrende å lokalisere muligheter i den “digitale jungelen”, og bruker mye ressurser på å velge riktige løsninger. Det kan kobles opp mot i hvilken grad selskapet evner å utnytte mulighetene ny teknologi medbringer. Investeringer i digital teknologi bør baseres på kvalitet fremfor kvantitet (Elia et al., 2021). Det kan derfor være avgjørende å sette av ressurser til å velge riktig verktøy, selv om det kan være tidkrevende. For å både utnytte eksisterende markeder og utforske nye markeder, bør selskapene lokalisere strategiske valg som er i stand til å møte et mer komplekst konkurransemiljø (Smith et al., 2010). Informantene opplever at kundens behov stadig blir vanskeligere å tilfredsstillere. Utforming av en strategisk fremgangsmåte kan være sentralt for å takle disse forventningene.

6.3.2 Endringer i verdiskaping

Bruk av ny teknologi innebærer ofte endringer i verdiskaping (Hess et al., 2016). Et sentralt element i en digital strategi er hvordan selskaper kan benytte digitale kanaler på en hensiktsmessig måte, og skape reell verdi (Dalen & Rønjum, 2015). Samtlige informanter uttalte at det er avgjørende å bruke samme digitale kanaler som kundene benytter.

Viktigheten av å bruke de riktige verktøyene understrekes av Matarazzo et al. (2021), som hevder digitale verktøy forbedrer ulike aspekter av kundeopplevelsen, særlig gjennom sosial tilstedeværelse. Informantene erfarer at kundene benytter kanalene for å få inspirasjon.

Således er det, ifølge informantene, nødvendig å tilby kundene velutviklede kanaler med gode bilder og kommunikasjonsmuligheter. Et slikt tilbud er med på å øke bedriftens muligheter til å bli valgt i mengden på bakgrunn av en god kundeopplevelse. Dette kan skape økt verdi for kunden, som igjen kan skape verdi for selskapet.

Informantene påpeker også at endring i verdiskaping er nødvendig i form av B2B. Reiselivsnæringen er en komplementær bransje hvor mange bedrifter avhenger av hverandre (Iversen et al., 2015; Sandvik et al., 2020). Informantene fortalte store mengder av korrespondansen mellom reiselivsbedriftene skjer over e-post. De uttrykte dette som en tungvint måte å kommunisere på, og avdekket et behov for en sømløs digital B2B-kanal. Digital teknologi muliggjør tilpasning av kommunikasjonstjenester for å møte kundens behov på en bedre måte (Barnes et al., 2012). Verdiløftene leveres til kunden gjennom kommunikasjonskanaler (Osterwalder & Pigneur, 2010), hvorav en partnerkanal kan gi organisasjonen muligheten til å utvide deres rekkevidde, samt dra nytte av nettverksbygging. Kanalen bør integreres slik at selskapene kan skape en god kundeopplevelse og maksimere inntektene. Digital transformasjon av en tjeneste kan muliggjøre utnyttelse av nye markeder eller kundesegmenter (Matt et al., 2015). Nye kundesegmenter kan være en ringvirkning av en velutviklet partnerkanal, som igjen kan gi økte inntekter.

6.3.3 Strukturelle endringer

For å håndtere og utnytte ny teknologi som selskapet ønsker å ta i bruk, kreves strukturelle endringer. Dette innebærer modifikasjoner i organisasjonsstrukturer, prosesser og evner (Hess et al., 2016). Et bevisst fokus på strukturelle endringer fremtrer kun hos noen få informanter. For å utnytte en digital transformasjon må selskapet utvikle en struktur som håndterer digitale endringer (Verhoef et al., 2021). Informantene fremhevet digital bookingløsning som en større teknologisk endring de har gjennomført. Siden virker endringene inkrementelle hos de fleste informantene. Matt et al. (2015) forklarer at dersom omfanget av en endring er relativt lite kan det være rimeligere å integrere det nye verktøyet i eksisterende struktur. Det kan forklare hvorfor fremstår som at informantene ikke har et aktivt fokus på strukturelle endringer. Boutetière et al. (2018) hevder strukturelle endringer som bidrar til suksess innebærer å integrere bruk av digitale verktøy som en ny norm i organisasjonen. Dette kan forklare hvorfor få informanter omtalte strukturelle endringer.

Bruk av digitale verktøy har blitt en del av bedriftens norm, og er derfor ikke lenger et aktivt fokus.

Warner og Wäger (2019) belyser viktigheten av å redesigne interne strukturer for å forbedre den digitale modenheten. En slik tilnærming til strukturelle endringer er ikke utbredt blant informantene. Dog påpeker en informant et bevisst valg om å unngå konkrete stillingsbeskrivelser. Mer konkret ansetter bedriften ut fra hvilken rolle de ser behovet for, der den nyansatte bestemmes ut fra hvilken retning selskapet ønsker fremover. Empiriske funn viser at strukturelle endringer er på dagsorden hos noen av informantene, men i liten grad sammenlignet med fokuset de har på å forbedre kundeopplevelsen. Selskapene i tilgjengelighetsbransjen virker å ha et større fokus på strukturelle endringer enn innholdsbransjen. Vi mener selskapene ikke bør være redde for å prioritere strukturelle endringer, selv om hovedfokuset ligger i kundene. Gode, interne strukturer kan legge til rette for å enklere forutse, samt utnytte nye trender i markedet til egen fordel (Sebastian et al., 2017).

6.3.4 Finansielle aspekter

En digital strategi krever investeringer i relevante ressurser for å oppnå en effektiv strategi (Elia et al., 2021; Tolstoy et al., 2020). Majoriteten av informantene har ikke utviklet en digital strategi. Informantene påstår de har begrensede midler til å investere i digitale løsninger. Således kan det være vanskelig å forsvare eventuelle kostnader som digitale investeringer kan medbringe. Tilegnelse av digital teknologi krever betydelige investeringer uten garanti for suksess (Chen et al., 2021). Derfor vil en organisasjon som har begrensede kapitalressurser trolig ikke prioritere investeringer i teknologi. Samtidig kan utformingen av en digital strategi være behjelpelig for å oppnå større økonomisk overskudd (Westerman et al., 2014). Ved utarbeidelsen av en digital strategi kan selskapene planlegge for hvilke teknologiske løsninger de ønsker å investere i for å øke kundens betalingsvillighet. Westerman et al. (2014) hevder det må være fokuserte investeringer ved digital transformasjon. Fokuserte investeringer blir vektlagt av informantene som arbeider innen tilgjengelighetsbransjen, som også er de mest digitalt modne selskapene.

Ifølge Hess et al. (2016) og Matt et al. (2015) har selskapets økonomiske tilstand stor betydning for mulighetene til å gjennomføre en digital transformasjon. Vi opplever at

økonomisk overskudd vektlegges i liten grad hvor målet er å gå i null. Det resulterer i at selskapene hele tiden må fokusere på hvilke digitale verktøy de skal benytte. Flere av informantene benytter seg av Booking.com, men det var kun én informant som diskuterte kostnadene det medfører. Informanten påpekte at leverandører som Booking.com tar minst 15 prosent av bunnlinjen. Integrering av ny teknologi i driften kan føre til høyere organisatorisk effektivitet og kostnadsbesparelser (Gaskin et al., 2011; Kuehne et al., 2015; Savastano et al., 2019). Således kan bedriftene tjene på å gå vekk fra eksterne leverandører og implementere et eget bookingsystem. Det medfører økte kostnader på kort sikt, men kostnadene kan totalt sett gå ned. Likevel understreker Teece (2010) at selskap må ta en vurdering av hvorvidt implementering av nye verktøy kan gå på bekostning av eksisterende fortjeneste. Poenget underbygges av en informant som påpeker de hele tiden må vurdere i hvilken grad de skal ta i bruk ny teknologi.

6.3.5 Kompetanseutvikling

Innovasjon Norge (2021) hevder økt digital kompetanse kan bidra til økt verdiskaping for reiselivsbedrifter. Ifølge Matarazzo et al. (2021) er det essensielt å ha evnen til å integrere og koordinere digital kunnskap innad i organisasjonen. Dette påpekes også av informantene som omtaler digital kompetanse som en svært viktig ressurs. En vellykket digital transformasjon krever betydelig kompetanse (Stewart et al., 2017). I likhet med informantene presiserer Stewart et al. (2017) at de ansatte må gjøre seg kjent med relevant teknologi fordi den økte kompetansen kan resultere i større utnyttelse av digital transformasjon.

Tidligere generasjoners mangel på teknisk kompetanse kan forklare hvorfor noen selskaper mislykkes med implementering og ressursplanlegging (Parviainen et al., 2017). Informantene mente eldre ansattes begrensede digital kompetanse kan være en utfordring for å gjennomføre digital transformasjon. Utfordringen virker dog ikke gjeldende for bedriftene da de er preget av yngre ansatte. Bedrifter bør ha et bevisst forhold til hvordan de kan videreutvikle seg (Vial, 2019), og det kan være et bevisst valg at majoriteten av bedriftenes ansatte er av den yngre generasjonen. Flere teoretikere hevder det er fordelaktig å involvere yngre ansatte i utviklingsprosessen (Garbellano & Da Veiga, 2019; Matarazzo et al., 2021; Warner & Wäger, 2019). Informantene påstår den yngre generasjonen besitter mest relevant digital kompetanse. Selv om selskapene har en relativt ung arbeidsstyrke kan det virke som at det er nødvendig med økt digital kompetanse for å være konkurransedyktig i en digital verden.

Ramilo og Embi (2014) påstår en barriere for innovasjon er sterkt relatert til manglende evner. Et selskap bør derfor fokusere på å utvikle de evnene som anses nødvendig (Chen et al. 2021). Digital kompetanse blir gjentatte ganger nevnt som nødvendig for en vellykket digital transformasjon, og som et resultat ser vi behovet for å videreutvikle modellen til Matt et al. (2015) med et fokus på kompetanseutvikling.

6.3.6 Forståelse av kundebehov

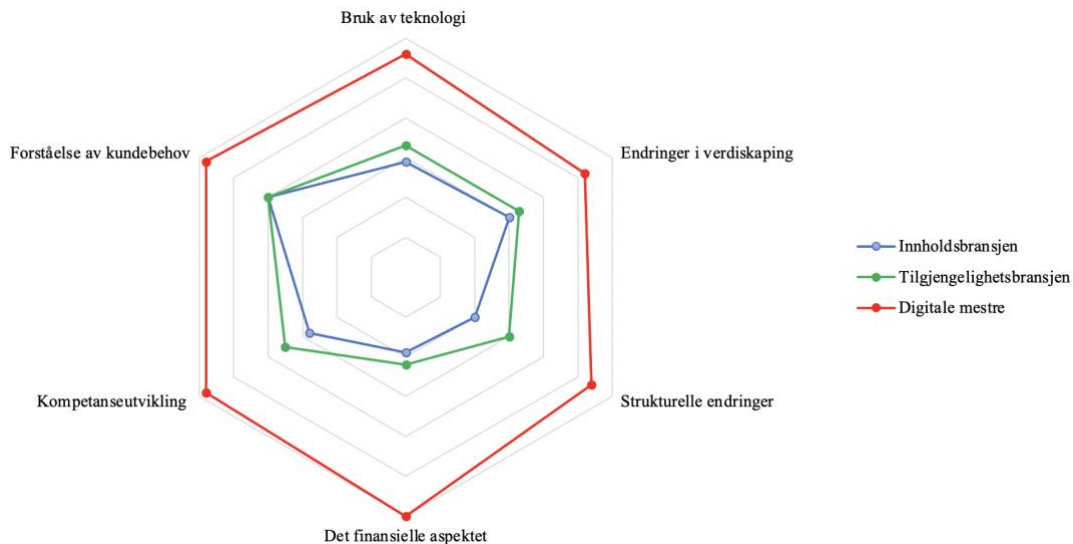
Heavin og Power (2018) hevder at den strategiske visjonen for digital transformasjon må forankres i en forståelse av kundebehov. Dette er i tråd med informantenes uttalelser om at selskapet må ha en klar forståelse av hvem kunden er og deres behov for å oppnå gode resultater. Uttalelsene støttes av Westerman et al. (2014) som omtaler en løpende forståelse av kundebehov som en viktig kilde til konkurransefortrinn. Flere informanter fortalte at de deler kunden inn i personas for å oppfylle kundens krav. Det innebærer å definere et kundesegment ved å gi kundene navn og typiske kjennetegn, eksempelvis Kari Kultur. Ved utarbeidelsen av kundesegment, må selskapet også ta et bevisst valg om hvilke segmenter de skal betjene og hvilke segmenter de skal ignorere (Osterwalder & Pigneur, 2010). Flere av informantene har tidligere fokusert på det asiatiske markedet, hvor selskapenes suksess gjerne ble målt etter antall besøkende. Et økt bærekraftsfokus, samt koronapandemien har imidlertid medført et skifte i ønsket målgruppe. Informantene beskriver en holdningsendring og ønsker fremover å betjene flere lokale kundegrupper. Slike uttalelser kan gi grunnlag for å si at informantene fra både innholdsbransjen og tilgjengelighetsbransjen har en kontinuerlig forståelse av kundens behov og arbeider dynamisk for å opprettholde kundeopplevelsen.

Den digitale utviklingen har bidratt til å endre kundenes forventninger ved å sette nye krav for levering og kvalitet (Goran et al., 2017). Libert et al. (2016) påstår tradisjonelle selskaper sliter med å møte disse forventningene. En slik utfordring oppleves delvis av informantene, spesielt etter at sosiale medier fikk stor oppslutning. En informant fra innholdsbransjen hevdet utviklingen av digitale plattformer har synliggjort kundens opplevelse av selskapet i mye større grad. Således er det avgjørende å levere en god kundeopplevelse, slik at omdømme opprettholdes. En annen informant fra innholdsbransjen omtalte problematikken rundt å alltid være tilgjengelig når kunden ønsker det. En kundeengasjert strategi kan være godt egnet for å respondere på endringer og nye krav fra kunden (Sebastian et al., 2017), samt bidra til økt forståelse av markedet og bedre anvendelse av digitale teknologier (Hess et al.,

2016; Warner & Wäger, 2019). Med bakgrunn i diskusjonen ser vi behovet for å utvikle modellen til Matt et al. (2015) med et fokus på forståelse av kundebehov.

6.3.7 Grafisk fremstilling av dimensjonene i en digital strategi

Selskapene i innholdsbransjen og tilgjengelighetsbransjen fremstår relativt like i sin tilnærming til digital transformasjon. Med utgangspunkt i dimensjonene fremstilt i modell 8 og innhentet data, har vi utviklet modell 9. Modellen skal tydeliggjøre forskjellene mellom selskapene i innholdsbransjen og tilgjengelighetsbransjen. Bransjene settes opp mot en teoretisk generalisering av beste praksis, herunder digitale mestre. Punktene som representerer digitale mestre skal vise frem teoriens relative tilpasning i forhold til fremhevede elementer. Modell 9 anvendes for å sammenligne ytelsen til bedriftene i innholdsbransjen og tilgjengelighetsbransjen opp mot digitale mestre. Det må understrekes at fremstillingen av det teoretiske rammeverket har et normativt uttrykk. Det vil si at punktene skal fremstå som rettleidende fremfor beskrivende, og viser hvordan realiteten burde være heller enn hvordan den er.



Modell 9 - Grafisk fremstilling av bransjene satt opp mot digitale mestre.

Ettersom vår tilnærming er komparativ, har vi sett etter mønster av likheter og ulikheter. Modell 9 viser hvordan dette fremgår mellom bransjene. Den største forskjellen er koblingen mellom strukturelle endringer og digital transformasjon. Selskapene i innholdsbransjen har et mindre fokus på strukturelle endringer enn de som tilhører tilgjengelighetsbransjen. En

forklaring kan være i hvilken grad selskapene har utviklet en digital strategi. Majoriteten av selskapene fra tilgjengelighetsbransjen har forankret målsettinger i en digital strategi, og har således et mer bevisst forhold til nødvendige strukturelle endringer. I tillegg kan informantenes holdning til en digital strategi være med på å forklare forskjellen. Strategisk planlegging og iverksetting av digitale tiltak er krevende da målbildet stadig endres (Danilova et al., 2019). Flere av informantene uttrykker at de ikke prioriterer å formulere en digital strategi fordi arbeidsdagen stort sett er preget av ad-hoc. Forståelse av kundebehov er variabelen som er mest lik mellom bransjene og hvor de ligger nærmest digitale mestre. Årsaken kan ligge i forretningsmodellen. Samtlige har til en viss grad definert en forretningsmodell og har et bevisst forhold til kundesegmenter og kundebehov.

For å utnytte det fulle potensialet av digitale verktøy og oppnå økt verdi, anbefaler vi å utvikle en digital strategi. Det er mange komponenter som er sentrale, men vi har valgt å fokusere på de viktigste. Dersom de nevnte faktorene er hensyntatt og en digital strategi er utviklet, kan dette realisere en vellykket digital transformasjon. Likevel er utvikling av en effektiv strategi som er tilpasset bedriftens overordnede mål en av de største utfordringene for å øke selskapets digitale modenhet (Kane et al., 2017). Som følger ser vi behovet for å understreke at den digitale strategien ikke bør være for konkret. Det krever et løpende forhold til utvikling hvor selskapet bør holde følge med transformasjonen, samtidig som de ikke mister sitt grunnlag (Westerman et al., 2014). Dernest kan det være avgjørende å utvikle en overordnet digital strategi som beskriver hvordan bedriften kan ta nytte av digitale endringer, altså utforske nye muligheter, samtidig som selskapet har et dynamisk forhold til å utnytte nåværende posisjon. Med hensyn til oppgavens problemstilling skal fremstillingen av modell 9 virke som et hjelpemiddel fremfor en fasit. Modellen kan gi et bilde av hvilke elementer bedriftene burde forbedre i søket om å bli digitale mestre.

6.4 Kritiske suksessfaktorer

Ifølge Rockart (1978) er kritiske suksessfaktorer de komponentene som vil resultere i ønsket, konkurransedyktig ytelse for organisasjonen. Gjennom denne empiriske analysen identifiserte informantene økonomi, ansatte, digitale verktøy, dynamiske kapabiliteter og ledelsen som kritiske suksessfaktorer for digital transformasjon. Samtlige suksessfaktorer er forankret i kundeopplevelse. Vi har utviklet modell 10 for å gi et visuelt bilde av de kritiske

suksessfaktorene, hvor suksessfaktorene er rangert etter informantenes syn på viktigheten. Informantene er altså grunnlaget for plasseringen av de kritiske suksessfaktorene. En informant sammenligner digital transformasjon med en trapp da det er en stegvis prosess som krever grundig arbeid over tid for å oppnå gode resultater. Modellen er utviklet med utsagnet som grobunn. Trappen skal tjene som en sjekklister for å sikre at ingen av de kritiske suksessfaktorene forsømmes når organisasjonen skal gjennomføre en digital transformasjon.



Modell 10 - Trappen over kritiske suksessfaktorer for en digital transformasjon.

Informanter fremhevet et behov for å besitte en grunnkunnskap om digital transformasjon for å lykkes med transformasjonen og videre utvikling. Dette går i tråd med Helfat og Lieberman (2002) som fant at selskapets ressurser før en markedsinnang påvirker sannsynligheten for å lykkes. Flere informanter omtaler mulighetene innen digital transformasjon som en jungel og uttrykker vanskeligheten med å navigere seg frem til egnet rute. Ved bruk av modell 10 kan bedriftene kartlegge deres digitale modenhet og identifisere hvilke ressurser de besitter før en digital transformasjon. Samtlige kritiske suksessfaktorer bør være til stede for å oppnå en vellykket digital transformasjon, men alle trenger ikke å være like fremtredende.

6.4.1 Økonomi

Økonomi blir nevnt som en avgjørende faktor for å lykkes med digital transformasjon. Det finansielle aspektet er både en pådriver og en begrensende kraft for digital transformasjon (Hess et al., 2016). I forening med Hess et al. (2016) understreket informantene at økonomi både er en kritisk suksessfaktor og en betydelig utfordring. Samtlige informanter uttrykker et stort ønske om å videreutvikle selskapet innen ulike områder, men selskapets midler blir gjentatte ganger omtalt som en hindring. Mangel på finansiering begrenser selskapenes muligheter til å utnytte ny teknologi, og hindrer

arbeidsstyrken fra å utvikle sine ferdigheter (Chen et al., 2021). Mangel på finansiering kan også forårsake andre barrierer, og derfor må små selskaper håndtere disse hindringene først (Chen et al., 2021). Med bakgrunn i dette, samt informantenes uttalelser, har vi plassert økonomi som det første trinnet. Det er den mest elementære kritiske suksessfaktoren å ha på plass for å oppnå en vellykket digital transformasjon.

Matarazzo et al. (2021) understreker at digitale verktøy kan øke attraktiviteten blant kunder. Ved et bedre brukergrensesnitt kan etterspørselen øke, og bedriftene kan få mer betalingsvillige kunder. Informantene uttrykker at det er utfordrende å finansiere alle ønskede investeringer, og fåtallet gjennomfører tester før de potensielt investerer. Matarazzo et al. (2021) hevder valg av nye, digitale teknologier oftere er basert på intuisjon enn på en detaljert nytte-kostnadsanalyse. Selskapene bør derfor gjennomføre nytte-kostnadsanalyser i større grad for å vurdere om de vil tjene på ulike digitale investeringer. Ifølge Westerman et al. (2014) er det kostbart å bli en digital mester, men det kan være gunstig da disse selskapene ofte er mer lønnsomme enn sine konkurrenter. Dersom bedriftene ikke evner å finansiere en digital transformasjon, kan dette hemme deres utvikling.

6.4.2 Ansatte

Investering i teknologiske ressurser fører ikke nødvendigvis til overlegen ytelse. Teknologiske ressurser bør kombineres med en menneskelig komponent bestående av tekniske ferdigheter (Elia et al., 2021). Informantene fremhever ansatte som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med digital transformasjon, hvorav deres kompetanse er avgjørende for å se og utnytte muligheter i markedet. Ifølge Heavin og Power (2018) og Kane et al. (2019) kan det ikke gjennomføres en transformasjon uten at de ansatte tar beslutninger om teknologi. I tråd med Heavin og Power (2018) og Kane et al. (2019) poengterer informantene at de ansatte er avgjørende for å lykkes med digital transformasjon fordi det er de som evner å se viktige investeringer. En informant beskriver de ansatte som starten på alt ettersom det er menneskene bak organisasjonen som initierer og driver selskapet fremover. I likhet med informantene presiserer Gurbaxani og Dunkle (2019) at ansattes digitale kapabiliteter blir stadig viktigere for å lykkes med digital transformasjon.

Ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) kan menneskelige ressurser oppnå nye markeder, opprettholde kunderelasjoner og øke inntektene. Av den grunn er det, ifølge informantene,

avgjørende å ha riktig ansatte, samt beholde og dyrke de over tid. I tillegg ønsker de lave turnover ettersom ansettelse ofte medfører økte kostnader i form av rekruttering og opplæring. Samtidig understreket flere informanter at ingen ansatte er uerstattelige, hvor nye personer kan bidra med gode innspill.

Sebastian et al. (2017) påstår en organisasjon må omfavne prosesser som gir de ansatte muligheter til å eksperimentere med teknologi. I forening med Sebastian et al. (2017) sin påstand poengterer informantene at bedriften må legge til rette for digital transformasjon. Samtidig må de ansatte selv ha vilje til å lære mer, der flere av bedriftene ønsker at de ansatte skal ta initiativ til å utforske og lære om digitale løsninger på egenhånd. Viktigheten av et engasjement understrekes også av Westerman et al. (2014) som hevder digital transformasjon avhenger av engasjementet hos de ansatte.

6.4.3 Digitale verktøy

Digitale verktøy omtales som en kritisk suksessfaktor av informantene. De påpekte viktigheten av å ha oppdaterte digitale løsninger. Organisasjoner bruker digital teknologi for å endre metodene de tidligere har benyttet seg av i verdiskaping (Vial, 2019). Dette ser vi også hos informantene som de siste årene i større grad har tatt i bruk digitale verktøy. Informantene ser en stadig større forventning hos kunden, og således er det nødvendig å benytte digitale løsninger som tilfredsstillende kravene. Ifølge Myklebust et al. (2019) er bedrifter nødt til å tilby tjenester som i langt større grad tilpasses brukernes behov. Mange potensielle kunder benytter seg av hjemmesiden til selskapene før en eventuell reise. Informantene understreker behovet for optimale digitale løsninger som møter de konkrete behovene til kundesegmentene.

Ifølge Matarazzo et al. (2021) kan digitale verktøy øke kundetilfredsheten gjennom hele kjøpsprosessen. Argumentet går i tråd med informantenes uttalelser om viktigheten av å skape merverdi for kunden gjennom hele kundereisen. Informantene påstår digitale verktøy bidrar til at de kan levere mer personlig service, skape merverdi for aktørene og betjene flere gjester. Bruk av digitale verktøy medvirker også til å redusere kostnader og øke produktiviteten (Savastano et al., 2019). Vi oppfatter at selskapene innen tilgjengelighetsbransjen, som har høy grad av koordinering, benytter mer avanserte verktøy. Det kan forklares av et større behov for løsninger som effektiviserer driften. Informantene

anvender digitale verktøy for å frigjøre tid og forenkle prosesser. Digitale verktøy kan bidra til innovasjon av forretningsmodellen, samt frembringe nye måter å skape og levere verdi (Matarazzo et al., 2021). Således er bruk av digitale verktøy en viktig del av bedriftenes virksomhet da det kan bidra til nødvendig utvikling på andre områder.

6.4.4 Dynamiske kapabiliteter

Selskapets dynamiske kapabiliteter er et viktig karaktertrekk for å omtales som digitalt modne (Warner & Wäger, 2019). Informantene omtalte begrepet som evnen til å følge med i tiden, hvor de mener det er viktig å være bevisst på den digitale utviklingen i samfunnet. Flere av informantene virker å ha et dynamisk forhold til ansettelse ved å hele tiden vurdere hvilken rolle selskapet skal fylle. Dette går i tråd med Scuotto et al. (2017) som påstår at selskapet må sørge for at arbeidsstyrken er kompetent nok til å utvikle nødvendige dynamiske kapabiliteter som forstår det digitale samfunnet. Warner og Wäger (2019) understreket viktigheten av å utvikle dynamiske kapabiliteter for å raskt forstå uventede digitale trender.

Organisasjonen trenger dynamiske ressurser for å realisere det fulle potensialet ved en strategisk endring, og justere forretningsmodellen etter endringene i markedet (Bharadwaj et al., 2013; Teece & Linden, 2017; Wirtz et al., 2010). Agarwal og Helfat (2009) påstår dynamiske kapabiliteter er et sentralt ledd mellom strategi og forretningsmodeller, fordi det sikrer strategisk fornyelse av selskaper. Informantene ser viktigheten av at arbeidsstyrken har dynamiske kapabiliteter, men de fremstår noe mindre dynamiske når det gjelder videreutvikling av deres forretningsmodell. Teece (2018) understreker at en bedrifts dynamiske kapabiliteter er avgjørende for å adressere og gjennomføre endringer. Flere av informantene uttrykte en villighet til å gjennomføre endringer, men igjen ble økonomi påpekt som et hinder. Informantene ser behovet for dynamiske kapabiliteter, men opplever hindringer i utviklingen. De dynamiske kapabilitetene kan hjelpe selskapet med å takle endringer og spiller en viktig rolle i prosessen med å opprettholde digital transformasjon (Matarazzo et al., 2021; Teece, 2007). Det vil si at dersom selskapene innehar dynamiske evner kan øke sannsynligheten for å lykkes med digital transformasjon.

6.4.5 Ledelsen

Ledelsen er plassert som den minst kritiske suksessfaktoren, noe som kan forankres i selskapenes størrelse. Westerman et al. (2014) påstår ledelsen er blant de viktigste faktorene for å bli en digital mester. Likevel var det svært få informanter som omtalte ledelsen som en kritisk suksessfaktor. Ledelsen kan således se ut til å spille en mer avgjørende rolle for digitalisering i større bedrifter. Informantene som adresserte temaet, uttalte at ledelsen må se behovet for digital transformasjon, og tilrettelegge for at deres ansatte kan lykkes. Dette underbygges av Hoe (2020) som hevder ledere må være forkjempere for og inspirere til digital transformasjon. Ifølge Heavin og Power (2018) og Kane et al. (2019) bør det foreligge et utmerket lederskap for å lykkes med digital transformasjon. Likevel var det svært få informanter som påpekte viktigheten av en sterk og tydelig leder. Det vil si at oppgavens empiri ikke stemmer overens med litteraturen. En forklaring kan være at mye av ledelsesteorien er normativ. I tillegg baseres mange av studiene om digital transformasjon på store bedrifter, som skiller seg fra utvalget i denne oppgaven.

I raskt skiftende omgivelser anbefales selskaper å ha en støttende organisasjonskultur (Heavin & Power, 2018; Kane et al., 2019), og en delt visjon som engasjerer ansatte (Hoe, 2020). Majoriteten av informantene poengterte at en god arbeidskultur er nødvendig for å lykkes med digital transformasjon. Pascual-Fernández et al. (2021) hevder en sterk innovasjonskultur kan bidra til å utvikle ansattes kunnskap. En av informantene belyste at ledelsen må fremme en god arbeidskultur og tilrettelegge for bruk av digitale verktøy. Andre informanter mente en god arbeidskultur avhenger av en ledelse som oppfordrer til prøving og feiling blant ansatte. Ifølge Fredberg og Pregmark (2021) må ledelsen skape en aksept for å tolerere og lære av fiasko. Informantene påstår at ledelsen må ha en forståelse for at det er tidkrevende å lære seg ny teknologi, spesielt innenfor reiselivsnæringen hvor en ofte er alene om å lære teknologien. Dette underbygges med at det ofte kreves flere forsøk for å oppnå det beste resultatet, og således er det avgjørende å ha en støttende kultur.

7. Konklusjon

I dette kapittelet vil studiens problemstilling besvares og oppgavens bidrag presenteres. Deretter vil forskningens teoretiske og praktiske implikasjoner belyses. Avslutningsvis diskuteres forslag til videre forskning.

7.1 Oppgavens bidrag

Formålet med masteroppgaven har vært å gjennomføre en eksplorativ undersøkelse av digitale strategier innen reiselivsnæringen for å studere hvordan bedrifter kan lykkes med digital transformasjon og dermed oppnå økt verdiskaping. Studiens problemstilling var:

“Hvordan kan digital transformasjon bidra til økt verdiskaping for små reiselivsbedrifter?”

For å besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i litteratur om forretningsmodell, digital modenhet og digital transformasjon. Studien har et utvalg bestående av seks personer i lederstillinger og to personer i digitale stillinger. Det har vært fordelaktig å intervjuer informanter med ulike roller for å innhente forskjellige perspektiver. Dette har, i kombinasjon med oppgavens teoretiske grunnlag, gitt en dypere forståelse av digital transformasjon.

Tidligere studier har avdekket dynamiske kapabiliteter som et viktig ledd mellom strategi og forretningsmodeller (Agarwal & Helfat, 2009). Studiens funn samsvarer med teorien da vi ser behovet for å ha de riktige ansatte som evner å se fremover og lokalisere hvilke digitale verktøy selskapet bør ta i bruk. Samtidig opplever informantene utfordringer tilknyttet den hyppige teknologiske utviklingen. Digital transformasjon er en svært dynamisk prosess som krever kontinuerlig interaksjon mellom handling og læring (Chanas et al., 2019). For å utvikle den digitale strategien kreves det at bedriften fokuserer på spesifikke suksessfaktorer som kan bidra til å lykkes digitalt (Haddud & McAllen, 2018). Det er derfor viktig å se på hvilke faktorer som påvirker digital strategi, og hvorfor det kan være verdifullt å fokusere på disse, uavhengig av bedriftens ressurser.

Fra denne masteroppgaven kan vi lære at digital transformasjon i reiselivsnæringen er nødvendig for fremtidig suksess. Slik vi tolker det bør bedriftene utforme en digital strategi

for å utnytte det fulle potensialet av en digital transformasjon. Under utviklingen av en digital strategi bør bedriftene fokusere på spesifikke suksessfaktorer som kan bidra til å lykkes digitalt. Oppgaven har gitt innsikt i hvilke kritiske suksessfaktorer som påvirker mulighetene og utnyttelsen av en digital transformasjon i reiselivsnæringen. Vi har valgt å presisere suksessfaktorene ved å formulere fem påstander på basis av modell 10. Påstandene er utformet etter egen tolkning av teori og empiri.



Påstand 1: Hvis reiselivsbedrifter har et fokus på økte inntekter, kan de lykkes med digital transformasjon.

Studiens funn tilsier at et økt fokus på økonomisk overskudd kan bidra til å sikre nødvendige investeringer, samt redusere usikkerhet. Økonomi har vist seg å ha en helt avgjørende rolle i arbeidet med digital transformasjon. Funnet er i tråd med Hess et al. (2016) og Matt et al. (2015) sin argumentasjon om at bedrifters økonomiske tilstand vil ha mye å si for deres muligheter til å gjennomføre en digital transformasjon. Det finansielle aspektet kan sees i sammenheng med forretningsmodellen, hvor bedriftene bør vektlegge inntektsstrømmer som gir økt verdi. Westerman et al. (2014) påpeker at investering i digital modenhet kan medføre kostnader, men investeringene kan være lønnsomme da digitale mestre er betydelig mer profitable enn sine konkurrenter.



Påstand 2: Hvis reiselivsbedrifter har ansatte med digital kompetanse, kan de lykkes med digital transformasjon.

Studiens funn viser at evnen til å lokalisere og implementere digital transformasjon forankres i ansattes digitale kompetanse. Dette går i tråd med Stewart et al. (2017) sin forskning som fant at digital transformasjon krever betydelig kompetanse for å utnytte teknologiens fulle potensial. Empiri belyser et behov for å øke de ansattes kompetanse for å imøtekomme den

digitale utviklingen. Kapabiliteten til å transformere relevant informasjon om til handling fremstår som en essensiell del av kompetansehevingen. Dette konkluderes i tråd med teori som tilsier at ansattes evne til å integrere og koordinere digital kunnskap i selskapet er avgjørende for digital transformasjon (Matarazzo et al., 2021).



Påstand 3: Hvis reiselivsbedrifter anvender digitale verktøy, kan de lykkes med digital transformasjon.

Studiens funn viser at bedriftenes bruk av digitale verktøy frigjør ressurser og har betydning for selskapets ytelse. Funnet går i tråd med teori som påpeker at bruken av digitale verktøy bidrar til å redusere kostnader og øke produktiviteten (Savastano et al., 2019). Studien finner også at kundeopplevelsen kan styrkes ved hjelp av digitale verktøy ettersom det fremmer kommunikasjonen med eksisterende og potensielle kunder. Funnet underbygges av Matarazzo et al. (2021) som hevder digitale verktøy er sterkt tilknyttet kundetilfredsheten. Barnes et al. (2021) påpeker at bruk av digitale verktøy muliggjør tilpasning av produkt og tjenester til spesifikke kundebehov.



Påstand 4: Hvis reiselivsbedrifter utvikler dynamiske kapabiliteter, kan de lykkes med digital transformasjon.

Studiens funn viser at selskapene omtaler evnen til å følge med i tiden som en dynamisk kapabilitet. Agarwal og Helfat (2009) hevder dynamiske kapabiliteter sikrer strategisk fornyelse av organisasjoner. Vår studie viser at informantene ser behovet for å være bevisst på den digitale utviklingen i samfunnet. Samtidig avdekkes det et manglende fokus på videreutvikling av forretningsmodellen for å sikre strategisk fornyelse. Funnet konkluderes i tråd med teori som impliserer at selskaper i et stadig mer dynamisk marked må ha et større

fokus på dynamiske ressurser (Teece, 2018; Wirtz et al., 2010). De dynamiske ressursene kan sikre at justeringer forekommer til riktig tid for å sikre verdiskapning.



Påstand 5: Hvis reiselivsbedrifter har en ledelse som er åpen for endring, kan de lykkes med digital transformasjon.

Studiens funn viser at ledelsens holdning har en essensiell rolle for digital transformasjon. Vår studie indikerer at ledelsen i de mer digitalt modne bedriftene har en visjon og tydelige mål for hva de ønsker å oppnå med endringen. De mindre digitale modne selskapene har et forbedringspotensial, da ledelsen ikke har et tilsvarende fokus. Ledelsen må legge til rette for digital transformasjon og være åpen for endringer. Dette kan konkluderes i tråd med teori som påpeker at ledelsen spiller en avgjørende rolle i bedriftens digitale modenhet (Hoe, 2020; Westerman et al., 2014).

7.2 Implikasjoner

Avhandlingen gir teoretiske og praktiske implikasjoner. Studien kan berike forståelsen rundt digital transformasjon for små reiselivsbedrifter, som fortsatt er et lite utredet forskningsområde. Et funn som støtter tidligere forskning, er at mange av lederne i de utvalgte bedriftene ikke ønsket å knytte seg til en digital strategi. Det kom også frem at informantene hadde ulike definisjoner av digital transformasjon. Variasjonene samsvarer med tidligere forskning som viser at det ikke eksisterer en klar definisjon, og ulike ledere vektlegger forskjellige faktorer. Våre informanter påpekte gjentatte ganger at de er avhengige av finansielle midler for å gjennomføre digital transformasjon. Funnet støttes av teoretikere som omtaler det finansielle aspektet både som en pådriver og en begrensende kraft for transformasjonen. Studien belyste også funn som ikke samsvarer med tidligere forskning. Med bakgrunn i teorien overrasket det oss at svært få informanter trakk frem behovet for en sterk og tydelig leder, noe flere teoretikere vektlegger som essensielt for digital transformasjon.

Avhandlingens praktiske implikasjoner kan utvides til andre potensielle områder. De identifiserte suksessfaktorene og fokusområdene kan øke bedrifters forståelse rundt hva som er viktig for en vellykket digital transformasjon. Imidlertid kan det være at suksessfaktorene kun er relevante for organisasjoner av en viss størrelse og omfang. Det er knyttet stor usikkerhet til hvordan digital transformasjon bør fremgå. Vår studie avdekker hvordan en liten reiselivsbedrift kan utvikle en digital strategi for å digitalisere vellykket og øke verdiskapingen. Studien kan brukes som et utgangspunkt for bedrifter som ønsker eller planlegger å styrke arbeidet med digital strategi.

7.3 Videre forskning

Til tross for viktigheten av de empiriske resultatene og praktiske implikasjonene, presenterer studien noen iboende begrensninger som kan bli utfordret i videre forskning. For det første er studien basert på casedesign som ikke gir statistiske generaliseringer. På grunn av et begrenset tidsrom har vi ikke hatt mulighet til å intervju et større utvalg. Det har således ikke vært mulig å trekke generaliserende konklusjoner rundt hvordan digital transformasjon kan bidra til økt verdiskaping for små reiselivsbedrifter. Det kan være interessant å gjennomføre en lignende studie med et større utvalg for å oppnå et tydeligere bilde. For det andre har denne studien forsket på små reiselivsbedrifter. Mye av den eksisterende forskningen tar for seg store organisasjoner. Således kan det være spennende å undersøke i hvilken grad våre funn samsvarer med studier av store selskaper innen reiselivsnæringen. For det tredje er studien basert på reiselivsbedrifter. Det kan derfor være behov for ytterligere studier av digital transformasjon i små bedrifter som opererer i andre næringer enn reiselivsnæringen.

Studiens gjennomførelse har vært under en global pandemi. Informantene opplever en lavere pågang enn normalt og påpeker at det har gitt anledning til å arbeide med strategi- og forretningsutvikling. Således kan det være interessant å gjennomføre en tilsvarende studie på et senere tidspunkt for å se hvilke eventuelle digitale utviklinger koronapandemien har medført. Vi registrerer også at det er ulike meninger blant informantene om hvorvidt digital transformasjon er en absolutt nødvendighet i fremtiden. Forslag til videre forskning kan derfor være å se på om digitalisering innen reiselivet vurderes som et konkurransefortrinn eller en nødvendighet for å overleve.

8. Litteraturliste

Achtenhagen, L., Melin, L. & Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427-442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>

Agarwal, R. & Helfat, C. E. (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.

Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>

Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.

Aslanova, I. V. & Kulichkina, A. I. (2020). Digital Maturity: Definition and Model. *Economics, Business and Management Research*, 138, 443-449. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200502.073>

Baden-Fuller, C. & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>

Barnes, D., Clear, F., Dyerson, R., Harindranath, G., Harris, L. & Rae, A. (2012). Web 2.0 and micro-businesses: An exploratory investigation. *Journal of Small Business and*

Enterprise Development, 19(4), 687–711. <https://doi.org/10.1108/14626001211277479>

Beckett, R. C. & Dalrymple, J. (2019). Business Model Architecture by Design. *Technology Innovation Management Review* 9(7), 16-27. <http://doi.org/10.22215/timreview/1252>

Bharadwaj, A., Sawy, O. A., Pavlou, P. A. & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
DOI:10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Bouncken, R. B., Fredrich, V. & Kraus, S. (2020). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*, 53(1), Artikkel 101869.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.002>

Boutetière, H., Montagner, A. & Reich, A. (2018, 29. oktober). *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

Bresciani, S., Ferraris, A. & Del Giudice, M. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331–338.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.002>

Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Universitetsforlaget.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

Chanas, S., Myers, M. D. & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>

Chen, C. L. M., Lin, Y. C. Chen, W.-H., Chao, C.-F. & Pandia, H. (2021). Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business. *Sustainability*, 13(3), Artikkel 1028. <https://doi.org/10.3390/su13031028>

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

Chiambaretto, P., Bengtsson, M., Fernandez, A. & Näsholm, M. H. (2020). Small and large firms' trade-off between benefits and risks when choosing a cooperator for innovation. *Long Range Planning*, 53(1), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.002>

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press

Clark, T., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). *Business Model You: A One-Page Method for Reinventing Your Career*. John Wiley & Sons, Inc.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6. utg.). Routledge.

Correani, A., De Massis, A. Frattini, F., Petruzzelli, A. M. & Natalicchio, A. (2020). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. *California Management Review*, 62(4), 37–56. <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>

Dahle, Y., Verde, P. & Dagestad, S. (2010). *Vekstbedriften: Fra innovasjon til lønnsom drift*. Universitetsforlaget.

Dalen, O. & Rønjum, E. H. (2015). *Digital strategi for alle*. Fagbokforlaget.

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J. C. (1997). Att förklara samhället. Studentlitteratur.

Danilova, K. B., Iden, J. & Bygstad, B. (2019, 26.-27. november). *Digitaldirektørens bidrag til digital transformasjon gjennom håndtering av usikkerhet i organisasjonen*. NOKOBIT, Narvik. <https://ojs.bibsys.no/index.php/Nokobit/ar>

Dijkman, R., Sprenkels, B., Peeters, T. & Janssen, A. (2015). Business models for the Internet of Things. *International Journal of Information Management*, 35(6), 672-678. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.07.008>

Elia, S., Giuffrida, M., Mariani, M. M. & Bresciani, S. (2021). Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *Journal of Business Research*, 132, 158-169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.010>

Ettlie, J. E. & Pavlou, P. A. (2006). Technology-Based New Product Development Partnerships. *Decision Sciences* 37(2), 117–147. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2006.00119.x>

Fog, J. (1994). *Med samtalen som utgangspunkt: Det kvalitative forskningsinterview*. Akademisk Forlag.

Fredberg, T. & Pregmark, J. E. (2021). Organizational transformation: Handling the double-edged sword of urgency. *Long Range Planning*, Artikkel 102091. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102091>

Fritscher, B. & Pigneur, Y. (2014, 14.-17. juli). *Visualizing Business Model Evolution with the Business Model Canvas: Concept and Tool*. IEEE 16th Conference on Business Informatics, Genève. <https://doi.org/10.1109/CBI.2014.9>

Garbellano, S. & Veiga, M.D. (2019). Dynamic capabilities in Italian leading SMEs adopting industry 4.0. *Measuring Business Intelligence*, 23(4), 472-483. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2019-0058>

Gaskin, J. E., Thummadi, B. V., Lyytinen, K. & Yoo, Y. (2011, 4.-7. desember). *Digital Technology and the Variation in Design Routines: A Sequence Analysis of Four Design Processes*. The International Conference on Information Systems (ICIS), Shanghai.

George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press.

Giourka, P., Sanders, M. W. J. L., Angelakoglou, K., Pramangiouolis, D., Nikopoulos, N., Rakopoulos, D., Tryferidis, A. & Tzovaras, D. (2019). The Smart City Business Model Canvas - A Smart City Business Modeling Framework and Practical Tool. *Energies*, 12(24), 1-17. <https://doi.org/10.3390/en12244798>

Goran, J., LaBerge, L. & Srinivasan, R. (2017, 20. juli). *Culture for a digital age*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age>

Gripsrud, G., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget.

Gripsrud, G, Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Gupta, A., Smith, K. G. & Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *The Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>

Gurbaxani, V. & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3), 209-220. DOI: 10.17705/2msqe.00017

Gustafsson, E., Jonsson, P. & Holmström, J. (2019). Digital product fitting in retail supply chains: maturity levels and potential outcomes. *Supply Chain Management*, 24(5), 574-589. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2018-0247>

Haddud, A. & McAllen, D. (2018, 19.-23. august). *Digital Workplace Management: Exploring Aspects Related to Culture, Innovation, and Leadership*. Portland International

Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Portland.

DOI:10.23919/PICMET.2018.8481807

Heavin, C. & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation – towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision System*, 27(3), 38-45.

<https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697>

Helfat, C. E. & Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 725-760.

<https://doi.org/10.1093/icc/11.4.725>

Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 103-119.

DOI:10.7892/BORIS.105447

Hinings, B., Gegenhuber, T. & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61.

<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>

Hoe, S. L. (2020). Digitalization in practice: The fifth discipline advantage. *The Learning Organization*, 27(1), 54-64. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0137>

Holmen Husky. (2021a). *Hjem*. <https://holmenhusky.no/>

Holmen Husky. (2021b). *3-dagers opplevelse*. <https://holmenhusky.no/no/3-dagers-opplevelse>

Innovasjon Norge. (2020, 3. juli). *Hvordan lage forretningsmodell*.

<https://www.innovasjon norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/>

Innovasjon Norge. (2021). *Nasjonal Reiselivsstrategi 2030: sterke inntrykk med små avtrykk*.

[https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Nasjonal Reiselivsstrategi_2021_1_2a784ce5-7b8f-438d-a40b-65a68707dff5.pdf](https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Nasjonal_Reiselivsstrategi_2021_1_2a784ce5-7b8f-438d-a40b-65a68707dff5.pdf)

Iversen, E. K., Løge, T. H., Jakobsen, E. W. & Sandvik, K. (2015). *Verdiskapingsanalyse av reiselivsnæringen i Norge – utvikling og fremtidspotensial* (Menon Rapport Nr. 3/2015).

<https://www.menon.no/wp-content/uploads/29verdiskapingsanalyse-av-reiselivsnaringen-sluttrapport-28.-januar-2015-2.pdf>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Jakobsen, E. W. & Dombu, S. V. (2018). *Reiselivsnæringens verdi* (Menon-rapport Nr. 104/2018).

<https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/7c0f264418d84b3ab309a43e7fa9ef75/reiselivsnaringens-verdi-2018.pdf>

Jakobsen, S. B. (2019). *Nasjonal ramme for vindkraft: Temarapport om reiseliv* (NVE Rapport Nr. 14/2019).

https://nve.brage.unit.no/nvexmlui/bitstream/handle/11250/2597922/rapport2019_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jarzabkowski, P. & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558.

<https://doi.org/10.1002/smj.2270>

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.

Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008, desember). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>

Kane, G. C, Palmer, D., Phillips, A. N, Kiron, D. & Buckley, N. (2015, 14. juli). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Becoming a Digitally Mature Enterprise*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

Kane, G. C, Palmer, D., Phillips, A. N, Kiron, D. & Buckley, N. (2017, 13. juli). *Achieving Digital Maturity: Adapting Your Company to a Changing World*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>

Kane, G. (2019). The Technology Fallacy: People Are the Real Key to Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44-49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2019, 4. juni). *Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics - Findings from the 2019 Digital Business Global Executive Study and Research Project*. MIT Sloan Management Review and Deloitte Digital. <https://sloanreview.mit.edu/projects/accelerating-digital-innovation-inside-and-out/>

Karimi, J. & Walter, Z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>

Kaushal, V. & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, 92, Artikkel 102707. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102707>

Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Fagbokforlaget.

Kuehne, K., Kosch, L. & Cuylen, A. (2015, 26.-29. mai). *Will XML-based Electronic Invoice Standards Succeed? - An Explorative Study*. 23rd European Conference on Information Systems (ECIS), Münster. DOI:10.18151/7217401

Kvale, S. (1997). *Interview: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsinterview* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.

Lauten-Weiss, J. & Ramesohl, S. (2021). The Circular Business Framework for Building, Developing and Steering Businesses in the Circular Economy. *Sustainability*, 13(2), 963-977. <https://doi.org/10.3390/su13020963>

Libert, B., Beck, M. & Wind, Y. (2016, 22. juni). *How to Navigate a Digital Transformation*. Harvard business Review. <https://hbr.org/2016/06/how-to-navigate-a-digital-transformation#>

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.

Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V. & Parry, G. (2018). Towards Digital Transformation: Lessons learned from Traditional Organisations. *Strategic Change*, 27(2), s. 101-109. <https://doi.org/10.1002/jsc.2185>

Lund, M. & Nielsen, C. (2014). The Evolution of Network-based Business Models Illustrated Through the Case Study of an Entrepreneurship Project. *The Journal of Business Models*, 2(1), 105-121. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v2i1.720>

Magretta, J. (2002, mai). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Markovitch, S. & Willmott, P. (2014, 1. mai). *Accelerating the digitization of business processes*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes>

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>

Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

Meertens, L. O., Jacob, M. E., Nieuwenhuis, L. J. M., van Sinderen, M. J., Jonkers, H. & Quartel, D. (2012, 26.-30. mars). *Mapping the business model canvas to ArchiMate*. 27th Annual ACM Symposium on Applied Computing (SAC), Riva del Garda. <https://doi.org/10.1145/2245276.2232049>

Murray, A. & Scuotto, V. (2015). The Business Model Canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 3, 94-109. <http://dx.doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto>

Myklebust, A., Engebretsen, B. E. & Jakobsen, E.W. (2019). *Tjenestenæringene i Norge mot 2050* (Menon-rapport Nr. 84/2019). <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2019-84-Tjenesten%C3%A6ringene-mot-2050.pdf>

Nasjonalparkriket. (2021). *Dette er Nasjonalparkriket*. <https://www.nasjonalparkriket.no/om-oss>

NHO Reiseliv. (2017). *Nordnorsk Reiselivsstatistikk 2016*. http://www.reiselivinord.no/wp-content/uploads/2017/09/Nordnorsk_Reiselivsstatistikk_2016.pdf

NHO Reiseliv. (2019). *Tall og fakta om reiselivsnæringen*. <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/>

Norsk Fjellsenter. (2021a). *Om fjellsenteret*. <https://www.norskfjellsenter.no/aktrer-p-fjellsenteret>

Norsk Fjellsenter. (2021b). *Opplev fjellsenteret*. <https://www.norskfjellsenter.no/fjellmuseum>

Nwankpa, J. K. & Roumani, Y. (2016, 11.-14. desember). *IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective*. 37th International Conference on Information Systems, Dublin.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Inc.

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

Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Molina, A. (2021). Key drivers of innovation capability in hotels: Implications on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, Artikkel 102825.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102825>

Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R. & Kolbe, L. (2015, 13.-16. desember). *Transforming industrial business: the impact of digital transformation on automotive organizations*. 36th International Conference of Information Systems, Fort Worth.

Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Ramilo, R. & Embi, M. R. B. (2014). Critical analysis of key determinants and barriers to digital innovation adoption among architectural organisations. *Frontiers of Architectural Research*, 3(4), 431–451. <https://doi.org/10.1016/j.foar.2014.06.005>

Ritter, T. & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.005>

Rockart, J. F. (1978). *A new approach to defining the chief executive's information needs*. MIT Working Paper. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1942>

Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.

Sandvik, K. (2020). *COVID-19: Epperspørselssituasjonen og konsekvenser for norsk reiselivsnæring 2020-2024* (Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge nr. 60).

https://openarchive.usn.no/usnxmlui/bitstream/handle/11250/2687240/2020_60_Sandvik_skriftserien.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sandvik, K., Tuftin, P-A. & Jakobsen, E. W. (2020). *COVID-19-krisen: Gjenreisning og vekst for norsk reiselivsnæring* (Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge nr. 42).

https://openarchive.usn.no/usnxmlui/bitstream/handle/11250/2655477/2020_42_Sandvik_1.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Sandviken Camping. (2021a). *Hjem*. <https://sandviken-camping.no/>

Sandviken Camping. (2021b). *Om oss*. <https://sandviken-camping.no/om-oss/>

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. (7. utg.). Pearson Education.

Savastano, M., Amendola, C., Bellini, F. & D'Ascenzo, F. (2019). Contextual Impacts on Industrial Processes Brought by the Digital Transformation of Manufacturing: A Systematic Review. *Sustainability*, 11(3), Artikkel 891. <https://doi.org/10.3390/su11030891>

Scuotto, V., Arrigo, E., Candelo, E. & Nicotra, M. (2019). Ambidextrous innovation orientation effected by the digital transformation. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1121-1140. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2019-0135>

Scuotto, V., Santoro, G., Bresciani, S. & Giudice, M. D. (2017) Shifting intra- and inter-organizational innovation processes towards digital business: An empirical analysis of SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 247-255. <https://doi.org/10.1111/caim.12221>

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. & Fonstad, N. O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.

Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B. & Zechmeister, J. S. (2012). *Research Methods in Psychology*. (9. utg.). McGraw-Hill.

Smith, W. K., Binns, A. & Tushman, M. L. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2-3), 448-461.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>

Sort, J. C. & Nielsen, C. (2018). Using the Business Model Canvas to Improve Investment Processes. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 20(1), 10-33.
<https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0048>

Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N. & Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>

Statistisk Sentralbyrå. (2021, 5. mars). *Satellittregnskap for turisme*.
<https://www.ssb.no/turismesat>

Stewart, B., Schatz, R. & Khare, A. (2017). *Making Sense of Digital Disruption Using a Conceptual Two-Order Model*. Springer International Publishing AG.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-44468-0_1

Svahn F., Mathiassen, L. & Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns. *MIS Quarterly*, 41(1), 239-253.
DOI:10.25300/MISQ/2017/41.1.12

Taiminen, H. M. & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633–651.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives* 28(4), 328-352. DOI:10.5465/amp.2013.0116

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Teece, D. J. & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6(8), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>

Thagaard, T. (2010). *Systematikk og innlevelse: En indføring i kvalitativ metode*. Akademisk forlag.

Tolstoy, D., Nordman, E. R., Hånell, S. M. & Özbek, N. (2020). The development of international e-commerce in retail SMEs: An effectuation perspective. *Journal of World Business*, 56(3), Artikkel 101165. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101165>

Up Norway. (2021a). *About*. <https://upnorway.com/about>

Up Norway. (2021b). *Home*. <https://upnorway.com/>

Velu, C. (2017). A Systems Perspective on Business Model Evolution: The Case of an Agricultural Information Service Provider in India. *Long Range Planning*, 50(5), 603-620. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.10.003>

Velu, C. & Stiles, P. (2013). Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models. *Long Range Planning*, 46(6), 443-458.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.003>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Verma, S. & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Visit Lillehammer. (2021a). *Om oss*. <https://bransje.lillehammer.com/om-oss/>

Visit Lillehammer. (2021b). *Strategiplan*. <https://bransje.lillehammer.com/strategiplan/>

Warner, K. S. R. & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Wirtz, B. W., Schilke, O. & Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 43(2-3), 272-290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. utg.). Sage.

Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning* 43(2-3), 308-325.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

Zott, C. & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

<https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

9. Vedlegg

9.1 Intervjuguide

Forretningsmodell

1. Hvordan vil du beskrive deres forretningsmodell? Hvilke elementer vil du si er de viktigste?
2. Hvordan skaper deres forretningsmodell verdi for kundene, og for selskapet?
3. Ut fra deres nåværende forretningsmodell, hvor lett er det å videreutvikle selskapet ditt? Hvilke hindringer kan det være?
4. Gitt at du planlegger å integrere nye operasjoner, hva slags ønsker/planer har dere for å gjennomføre prosessen?

Digital transformasjon

5. I hvilken grad har selskapet deres formulert en strategi for digital transformasjon?
6. Hvilke digitale aktiviteter har dere investert i? Hvorfor og kan du komme med konkrete eksempler?
7. Hva er selskapets kritiske suksessfaktorer for å lykkes med digital transformasjon?
8. Hva må tilrettelegges for at de ansatte skal lykkes med digital transformasjon?
9. Hva er selskapets utfordringer med å gjennomføre en digital transformasjon? Kom gjerne med eksempler, og forklar hvorfor.

Digital modenhet

10. Hva skiller et digitalt modent selskap fra et selskap som ikke er det? Hvor ligger din bedrift i forhold til andre organisasjoner innen samme næring?
11. Er det digitalisering som driver endringer, eller endringer som driver digitalisering?
12. I hvilken grad eksperimenterer selskapet med digitalisering? Har du spesifikke eksempler?

Reiselivsnæringen

13. Hvilke utfordringer ser du i din bransje? Hvilke eventuelle tiltak mener du kan gjennomføres for å håndtere dette?
14. Hvilken betydning tror du digital transformasjon har for selskapets mål/suksessfaktorer?