

Emilie Hattestad & Therese Ødegaard

Hvordan lykkes med digital transformasjon?

**En komparativ casestudie av fire tradisjonelle aktører innen
bank og forsikring**

**Masteroppgave våren 2020
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)**

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven tar for seg hvordan tradisjonelle aktører innen bank og forsikring håndterer digital transformasjon. Digital transformasjon har fått større oppmerksomhet de siste årene, og det ikke uten grunn. Som følge av dynamiske endringer i omgivelsene ser tradisjonelle aktører seg nødt til å gjennomføre digital transformasjon for å være konkurransedyktig.

Gjennom en komparativ studie er det samlet inn data fra fire tradisjonelle aktører innen bank og forsikring; Danske Bank, Nordea, Gjensidige og IF. Oppgaven baserer seg på 12 kvalitative intervjuer. Tidligere studier etterlyser ytterligere forskning på digital transformasjon. Formålet med denne studien er å øke forståelsen av fenomenet. Studien tar utgangspunkt i følgende problemstilling: *“Hva er kritiske suksessfaktorer for vellykket digital transformasjon i fire tradisjonelle bank og forsikringselskap?”*

Studien har avdekket seks felles suksessfaktorer i bank og forsikring for å lykkes med digital transformasjon; kundeopplevelse, toppstyrt ledelse, nettverksstrategi, agilitet, kompetanse og kommunikasjon. Videre finner studien at bankene i tillegg utøver endringsvillig ledelse, som indikerer at de er kommet noe lenger med den digitale utviklingen. Suksessfaktorene presenteres så i form av syv påstander. Avslutningsvis konkluderer studien med at selskaper født før den digitale tidsalder må oppmuntre til et større fokus på fremdrift og tiltak for å utnytte nye fremgangsmåter.

Nøkkelord: Digital transformasjon, digitalisering, digital modenhet, disrupsjon, innovasjon, endringer

ABSTRACT

This master thesis addresses how traditional banking and insurance companies handle digital transformation. Due to dynamic changes in the environment, traditional companies must undergo digital transformation in order to be competitive. Therefore digital transformation has received more attention in recent years.

Through a comparative study, data were collected from four traditional banking and insurance companies; Danske Bank, Nordea, Gjensidige and IF. Our thesis is based on 12 qualitative interviews. Previous studies suggest further research on digital transformation. The purpose of this study is to increase the understanding of the phenomenon. The study is based on the following research question: "*What are the critical success factors for successful digital transformation in four traditional banking and insurance companies?*"

The study identified six common success factors for banking and insurance companies to succeed with digital transformation: customer experience, top management, network strategy, agility, capabilities and communication. The study also finds that banks exert managerial changes, which indicates that they have progressed somewhat further with digital developments. Furthermore, the success factors are then presented as seven statements. Lastly, we conclude that companies born before the digital age, must encourage to a greater focus on progress and measures for exploiting new opportunities.

Keywords: Digital transformation, digitalization, digital maturity, disruption, innovation, changes

FORORD

Denne masteravhandlingen setter punktum for et toårig studieprogram i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen OsloMet. Oppgaven er skrevet innenfor vår hovedprofil i strategi, organisasjon og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Studiet har gitt oss faglig påfyll og innsikt i den digitale utviklingen. Det mener vi vil ha stor verdi for oss på veien videre inn i arbeidslivet. Prosessen har imidlertid også vært krevende, spesielt i lys av en annerledes tid med utbrudd av Covid-19. Det har resultert i noen utfordringer, som vi har forsøkt å møte på best mulig måte.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår veileder, Fred Strønen, som har stilt opp med gode innspill og diskusjoner underveis i prosessen. Han har inspirert oss til å utfordre oss selv, satt i gang tankeprosesser og bidratt med stort engasjement. Vi har i tillegg hatt stort læringsutbytte av vår veileder, da han har vært villig til å dele av sin ekspertise.

Videre vil vi takke kontaktpersoner og informanter i Danske Bank, Nordea, Gjensidige og IF for et flott samarbeid. De har vært helt avgjørende for å gjennomføre denne studien. Vi vil så rette oppmerksomhet til våre familier og venner, som har vært gode støttespillere underveis i prosessen. De har bidratt med motivasjon og inspirasjon, samt hjulpet med korrekturlesing.

Til slutt vil vi takke hverandre. Prosessen med å utarbeide oppgaven hadde ikke vært det samme uten muligheten til å diskutere, motivere og inspirere hverandre. Vi er stolt av den innsatsen vi har lagt ned.

Oslo, juni 2020

Emilie Hattestad

Therese Ødegaard

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
FORORD	IV
1.0 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 VALG AV PROBLEMSTILLING	3
1.3 AVGRENSNING.....	5
1.3.1 Kort beskrivelse av selskapene.....	6
1.3.2 Utdfordrere i markedet.....	7
1.4 STRUKTUR OG BAKGRUNN FOR VALG AV TEORI.....	8
2.0 TEORETISK PERSPEKTIV	10
2.1 DIGITAL MODENHET	10
2.1.1 Definisjon av digital modenhet	10
2.1.2 Ulike nivå av digital modenhet.....	11
2.1.3 Oppsummering digital modenhet	13
2.2 INNOVASJON.....	14
2.2.1 Innovasjon i dag.....	14
2.2.2 Definisjon av disruptiv innovasjon.....	14
2.2.3 Disrupsjon som prosess.....	15
2.2.4 Utdfordringer med disruptiv innovasjon.....	16
2.2.5 Kritikk mot Christensens teori om disruptiv innovasjon.....	17
2.2.6 Innovatørens dilemma	18
2.2.7 Tilpasningsstrategi.....	19
2.2.8 Oppsummering innovasjon.....	20
2.3 DIGITAL TRANSFORMASJON.....	20
2.3.1 Definisjon av digital transformasjon.....	21
2.3.2 Driverne til digital transformasjon	22
2.3.3 Strategi for digital transformasjon.....	22
2.3.4 Ledelseskapaibiliteter for digital suksess.....	26
2.3.5 Hvordan lykkes med digital transformasjon?	28

2.3.6 Ulike faktorer innvirker på digital transformasjon	31
2.3.7 Utdfordringer med digital transformasjon.....	33
2.3.8 Oppsummering digital transformasjon	35
3.0 METODISK PERSPEKTIV	36
3.1 BESKRIVELSE OG VITENSKAPELIG TILNÆRMING	36
3.1.1 Forskningstilnærming	36
3.1.2 Kvalitativ metode.....	37
3.1.3 Casestudie	38
3.1.4 Komparativt casedesign	39
3.1.5 Forskningskontekst.....	40
3.2 DATAINNSAMLING.....	41
3.2.1 Dokumentanalyse	41
3.2.2 Intervju som form	41
3.2.3 Strukturert intervju.....	43
3.2.4 Intervjuguide	44
3.2.5 Utvalgsstørrelse	49
3.2.6 Utvalgsstrategi og rekruttering.....	49
3.2.7 Praktisk gjennomføring.....	50
3.2.8 Transkribering av intervjuene.....	51
3.2.9 Koding.....	52
3.2.10 Anonymitet.....	52
3.3 FORSKNINGENS KVALITET	52
3.3.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	52
3.3.2 Troverdighet (intern validitet).....	53
3.3.3 Overførbarhet (ekstern validitet)	53
3.3.4 Bekrefibarhet.....	54
3.3.5 Ethiske refleksjoner	54
4.0 PRESENTASJON AV FUNN	56
4.1 DIGITAL MODENHET	56
4.2 INNOVASJON.....	61
4.3 DIGITAL TRANSFORMASJON.....	65
4.4 OPPSUMMERING AV FUNN.....	75

5.0 DISKUSJON	77
5.1 DIGITAL MODENHET	77
5.2 INNOVASJON.....	79
5.3 DIGITAL TRANSFORMASJON.....	81
6.0 SAMMENLIGNING.....	85
6.1 UTFORME DIGITALE UTFORDRINGER.....	85
6.2 FOKUSERE INVESTERING.....	87
6.3 MOBILISERE ORGANISASJONEN	89
6.4 OPPRETTHOLDE DEN DIGITALE OVERGANGEN	91
6.5 OPPSUMMERING SAMMENLIGNENDE ANALYSE AV BANK OG FORSIKRING MOT TEORETISK RAMMEVERK	93
7.0 KONKLUSJON.....	105
7.1 OPPGAVENS BIDRAG	105
7.2 IMPLIKASJONER	109
7.3 VIDERE FORSKNING	109
8.0 LITTERATURLISTE.....	111
8.1 LITTERATUR	111
8.2 NETTSIDE	117
9.0 VEDLEGG.....	119
9.1 INFORMANTKART	119
9.2 INTERVJUGUIDE.....	120

1.0 INNLEDNING

I dette kapittelet vil vi legge frem bakgrunn for valg av tema og problemstilling. Derneft vil vi begrunne oppgavens avgrensning, samt gi en beskrivelse av undersøkelsesenheter og utfordrere i markedet. Til slutt gir vi en oversikt over oppgavens struktur med bakgrunn i valg av teori.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

“Customers want a quick and seamless digital experience, and they want it now”
(Markovitch & Willmott, 2014, s. 1).

De seneste årene har det for alvor blusset opp en oppmerksomhet rundt hvordan teknologi påvirker lønnsomhet, effektivitet og bærekraft i næringslivet (Nwankpa & Roumani, 2016, s.1). Endringer skjer hele tiden og overalt. Digitalisering blir beskrevet som en av de viktigste trendene som vil endre samfunnet og virksomheter i både nær og langsiktig fremtid (Parviainen, Kääriäinen, Tihinen & Teppola, 2017, s. 64). Parviainen et al., (2017) påpeker at flere forskere omtaler fenomenet digitalisering som den fjerde industrielle revolusjonen.

Litteraturen presenterer ulike definisjoner av digitalisering. En av de mest brukte definisjonene er presentert av Yoo et al., (2010, s. 6):

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

Digitalisering handler om å ta i bruk teknologi for å fornye, forenkle og forbedre, blant annet ved å tilby produkter og tjenester som er enklere å bruke, samt mer effektive og pålitelige

(Regjeringen, 2014). Ringvirkningene av digitalisering vil legge til rette for økt verdiskapning og innovasjon, som vil kunne forbedre produktiviteten i offentlig og privat sektor

(Regjeringen, 2014). Flere selskaper har opplevd suksess ved å ta i bruk ny digital teknologi, derav store aktører som Facebook, Apple og Google. Takket være slike selskaper forventer kundene nå at ethvert selskap skal levere produkter og tjenester raskt, og med en sømløs brukeropplevelse (Markovitch & Willmott, 2014, s. 1). En redefinering av kundeopplevelsen blir derfor nødvendig for å imøtekomme en digital verden (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

Vår oppfatning er at omstillinger i næringslivet er både nødvendig og ønskelig. Digitalisering avhenger av en kombinasjon av gammel kunnskap med nye ferdigheter (Markovitch & Willmott, 2014, s. 2). Slik vi ser det kreves dermed en ny tankegang med en helt annen hastighet enn tidligere. Det skyldes at situasjonen i dag er økt konkurranse sammen med oppblomstring av nye aktører, strukturer og forretningsmodeller. Markedene endres i et raskt tempo der det stilles helt nye krav til posisjonering for fremtiden, hvor utfordringen er at mange tradisjonelle aktører ikke klarer å møte disse nye forventningene (Markovitch & Willmott, 2014, s. 1). Som et resultat kan aktører født i den digitale tidsalder forstyrre markedene gjennom rask levering av digitale produkter og tjenester (Markovitch & Willmott, 2014, s. 1).

Følgelig oppfatter vi at det er ulik grad av digitale verktøy og innovasjon blant aktørene i markedet. Det vil føre til et digitalt gap, der kunnskap og teknologisk utbredelse gir aktørene ulik verdi. Det legger grunnlag for en oppmerksomhet mot digital transformasjon. Litteraturen omtaler blant annet hvordan digital transformasjon skaper rom for å utnytte digital teknologi til å kontinuerlig gjøre forbedringer i organisasjonen (Nwankpa & Roumani, 2016, s.2).

Forbedringene vil kunne påvirke alt fra organisasjonens drift, arbeidsprosesser til verdiskapning (Nwankpa & Roumani, 2016, s. 2). Digital transformasjon omhandler derfor mer enn å bare investere i ny teknologi, og gjør det til et dagsaktuelt og viktig tema.

Selskapene som lykkes med det, kan blant annet tilby mer konkurransedyktige priser på grunn av lavere kostnader, bedre driftskontroll og lavere risiko (Markovitch & Willmott, 2014, s. 1).

1.2 Valg av problemstilling

Den digitale transformasjonen som vi de seneste årene har sett tydelig i næringer som detaljhandel, media og transport, er nå for alvorlig også på vei inn i finanssektoren (Saal, Starnes & Rehmann, 2017). Det gir klare utfordringer for tradisjonelle aktører som bank, finansierings- og forsikringselskap, da finansiell teknologi – eller fintech - innovatører kommer inn i markedene (Saal et al., 2017, s. 1). Finanssektoren har på bakgrunn av kundenes etablerte tillit, samt regulatoriske hindringer for adgang mot bank og forsikring forsinket en radikal transformasjon sammenlignet med andre bransjer. Likevel gjør digitale transformasjoner i andre bransjer at kunder får mer tillit til, samt blir komfortable med teknologibaserte økonomiske løsninger (Saal et al., 2017, s. 1). Det øker igjen etterspørsel etter umiddelbare og tilpassede produkter og tjenester, til enhver tid av døgnet, også i finanssektoren.

Vi oppfatter at det foreligger en del tidligere forskning om digitalisering. Gomber, Koch & Siering (2017) så på sammenhengen mellom digital finans og den nye konkurransen fra fintech- selskaper. Med digital finans menes den generelle digitaliseringen av finansnæringen (Gomber et al., 2017, s. 539). Fokus i studien var å kartlegge innvirkningen digitalisering har på eksisterende finansielle tjenesteleverandører. Forfatterne presenterte en metaanalyse som indikerer at oppmerksomheten rundt og bruk av digital finans i forskning, har økt betraktelig de siste to årene (Gomber et al., 2017, s. 556).

Tilsvarende fant Holand & Svadberg (2019, s. 6) at det i nyere tid har vært en enorm vekst i publisert litteratur tilknyttet digitalisering. Forfatterne har gjennomført en bibliometrisk analyse av publisert forskning innen digitaliseringsfeltet, der de beskriver digitalisering og relaterte emner som komplekst og ustrukturert (Holand & Svadberg, 2019, s. 1). Samtlige artikler inkludert i analysen peker på digitalisering som et viktig aspekt for endringer (Holand & Svadberg, 2019, s. 11). Likevel viser funn i studien at det mangler beskrivelse av hvordan teknologi kan tilpasses, særlig tilknyttet hvordan ulike teknologier er relatert til et selskaps resultat (Holand & Svadberg, 2019, s. 11).

Westerman et al., (2014, s. 153) presiserer at digital transformasjon bygger på digitalisering. Dette støttes av Berghaus & Back (2016, s. 3) som forklarer at digital transformasjon omfatter

digitalisering i form av å effektivisere prosesser. Tidligere forskning av digital transformasjon har vist at teknologi i seg selv kun er én del av det komplekse puslespillet som må løses for at selskaper skal være konkurransedyktig i en digital verden (Vial, 2019, s. 118). Vial (2019) argumenterer for at det i litteraturen foreløpig er vesentlige mangler for å danne seg en omfattende forståelse av digital transformasjon. Forfatteren foreslår derfor ytterligere forskning, særlig tilknyttet selskapenes evne til samhandling på tvers av bransje og miljø (Vial, 2019, s. 137).

Chanias, Myers & Hess (2019) setter søkelys på selskaper som ble etablert før den digitale tidsalder. Forfatterne etterlyser særlig forskning på spørsmål tilknyttet prosess, suksess, risiko og feil ved digital transformasjon (Chanias et al., 2019, s. 31). De argumenterer for at det foreløpig er ukjent hvordan man evaluerer fremgangen til en digital transformasjon, samt når en digital transformasjon kan betraktes som en suksess (Chanias et al., 2019, s. 31).

Savastano, Amendola, Bellini & D'Ascenzo (2019, s. 1) gjennomførte en tilsvarende studie som Chanias et al., (2019), og fant at digital transformasjon er en voksende trend med behov for ytterligere forståelse. Savastano et al., (2019, s. 3) argumenterer blant annet for at det enda foreligger kun en begrenset forståelse av fenomenet. Det skyldes i hovedsak at det foreligger få undersøkelser av de økonomiske og ledelsesmessige effektene av digital transformasjon (Savastano et al., 2019, s. 3). Videre indikerer studien at det er lite eksisterende litteratur på digital transformasjon som fanger opp den dynamiske egenskapen til fenomenet (Savastano et al., 2019, s. 3).

Vi har avgrenset studien til å studere et utvalg av tradisjonelle bank og forsikringsselskap. Vi har formulert følgende problemstilling:

“Hva er kritiske suksessfaktorer for vellykket digital transformasjon i fire tradisjonelle bank og forsikringsselskap?”

Sett i lys av tidligere forskning er vi av den oppfatning at det er gjennomført få tilsvarende studier av digital transformasjon. Vår studie skiller seg fra tidligere forskning ved særlig to områder; det ene at vi gjennomfører en komparativ studie, det andre at vi har som formål å

kartlegge kritiske suksessfaktorer for en vellykket digital transformasjon. Rockart (1979) beskriver begrepet kritiske suksessfaktorer på følgende måte:

“The limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization”.

Vi oppfatter at digital transformasjon er et område med manglende kunnskap og innsikt. Det skyldes at mye av tidligere forskning kun ser på digital transformasjon i en isolert setting (Vial, 2019; Chantias et al., 2019; Savastano, 2019). Digital transformasjon er i tillegg et ungt forskningsområde, hvor det er knyttet usikkerhet særlig til hvordan transformasjonen skal gjennomføres og hvordan selskap kan lykkes med det (Chantias et al., 2019). Samtidig er tema nytt i den forstand at digital transformasjon så vel som digitalisering har en dynamisk tilnærming, og derfor et kontinuerlig behov for ytterligere forståelse.

Vår studie kan øke forståelsen av digital transformasjon. Vi ønsker å gi en innsikt i hvordan selskaper som ikke er etablert i den digitale tidsalder kan gjennomføre digital transformasjon. Videre ønsker vi å utfylle tidligere studier som etterlyser en mer omfattende forståelse av digital transformasjon (Vial, 2019; Chantias et al., 2019; Savastano, 2019). Vår intensjon er dermed å tilføre ny innsikt vedrørende hvordan ulike faktorer innvirker på digital transformasjon.

1.3 Avgrensning

Den digitale utviklingen berører de fleste bransjer og ledd i verdikjeden. Som følge av at digitalisering er et vidt begrep, har vi i valgt å spisse denne studien inn mot fenomenet digital transformasjon. Videre har vi valgt å fokusere på fire store og tradisjonelle aktører innen bank og forsikring. Selskapene kategoriseres som tradisjonelle aktører da de har lang fartstid i bransjen. Vi har avgrenset oppgaven mot markedet for bank og forsikring da det for oss fremstår særlig truet fra trender og innovasjon blant annet gjennom endrede konkurransebetingelser og potensielle konkurrenter. Det er derfor essensielt for dem å tenke nytt omkring digital teknologi. Videre fremstår det interessant å studere en digital transformasjon, da selskapenes størrelse og kompleksitet kan gjøre endringsprosessen

vanskeligere å gjennomføre. Avgrensningen er i tillegg gjort i henhold til studiets tid og ressurser.

Det skal gjennomføres en komparativ studie, med et strategisk utvalg av til sammen tolv informanter. Det er tre informanter representert fra hvert selskap. Utvalget er gjort ut fra egenskaper og kvalifikasjoner hos informantene som vil være med å belyse problemstillingen. En dypere forklaring av utvalgets kriterier vil fremkomme i kapittel 3, som beskriver studiens metodiske tilnærming.

1.3.1 Kort beskrivelse av selskapene

Nordea er et nordisk finanskonsern som er etablert gjennom oppkjøp og fusjoner av flere norske, svenske, danske og finske banker fra 1997 til 2000. Selskapet er i dag en av Nordens største totalbank med over 10 millioner kunder, og har sitt hovedkontor i Helsingfors (Nordea). Nordea tilbyr omfattende kompetanse på et stort spekter av produkter, tjenester og løsninger innen bank, kapitalforvaltning og forsikring.

Danske Bank er en nordisk universalbank som har eksistert i over 150 år. I Norge er selskapet den tredje største banken. Visjonen er å bli anerkjent som den mest betrodde finansielle partneren. I dag tilbyr de banktjenester, forsikring, pensjonsprodukter, kapitalforvaltning, eiendomsmegling og leasing (Danske Bank).

IF forsikring er Nordens største forsikringsselskap, og en del av finanskonsernet Sampo. IF forsikrer hele 3,6 millioner kunder i Norden og Baltikum. Selskapet tilbyr skadeforsikringsløsninger og – tjenester i et bredt spekter, alt fra privatpersoner til globale industriselskaper (IF).

Gjensidige forsikring er et ledende nordisk skadeforsikringsselskap. I 200 år har selskapet sikret liv, helse og verdier for sine kunder. I Norge tilbyr selskapet også bank -, pensjon og spareprodukter, som støtter opp mot skadeforsikringsvirksomheten (Gjensidige). I desember 2010 ble Gjensidige forsikring ASA notert på Oslo Børs.

Ut fra beskrivelsen ser vi at samtlige selskaper tilbyr flere finanstjenester. I dette studiet vil vi fokusere på hovedsegmentene til aktørene. Det betyr at Danske Bank og Nordea er i bankbransjen, mens IF og Gjensidige er i forsikringsbransjen.

1.3.2 Utfordrere i markedet

Aktørene i denne studien er blant de største i sin bransje (Nestebank; Finans Norge). De har gjennom lang fartstid opparbeidet lojale kundesegmenter. Likevel kan de som følge av den teknologiske utviklingen stå overfor flere, nye og kanskje uventede utfordringer på markedet. Vi vil nå påpeke noen av dem.

Den første utfordringen omfatter en mer tilspisset konkurransesituasjon blant annet fra nyetablerte selskaper som besitter større teknologisk kompetanse. Dette kan være startups som driver med fintech. Et startup er et selskap helt i begynnelsen av sin eksistens (Grant, 2020). Fintech står for financial technology og er et overordnet begrep på innovative teknologier som vil bidra til å forbedre, samt erstatte eksisterende produkter og tjenester innen finansinstitusjoner (PwC). I det ligger å forenkle, samt forbedre interne prosesser i selskapet. Startup kjennetegnes av høye startkostnader og begrenset inntekt, som gjør dem avhengig av kapital fra eksterne kilder (Grant, 2020). Det kan innebære at selv om de utgjør konkurranse for etablerte aktører, vil de også kunne være lønnsomme samarbeidspartnere.

En annen utfordring omfatter nye lovreguleringer. Innføringen av revidert betalingstjenestedirektiv (PSD2) er et eksempel som har ført til endringer i markedet for betalingstjenester (Finans Norge, 2019). Den har hatt stor innvirkning, særlig på bankene, da de har måttet tilpasse og åpne sine systemer for at kundene kan benytte også andre tilbydere for å utføre sine betalinger. En ringvirkning av dette er forflytning mot open banking (Evry). Det innebærer datadeling i form av åpne API 'er som skaper muligheter for en helt ny konkurransehverdag der innovasjon står i fokus. Drivkreftene mot open banking er som nevnt nye lovreguleringer i form av PSD2, men også nye konkurrenter og dynamiske kundekrav (Evry). I tillegg bidrar det til å viske ut skillene mellom bankene, men også skillene mot helt andre bransjer.

En tredje utfordring er store IT- selskaper. Selskaper utenfor Nordens grenser, som Facebook, Apple og Google, har finansbransjen i sikte. Dette er aktører med stor kundebase, som tilsier at de besitter betydelig mengder data. Følgelig vil det skape positive ringvirkninger når kundenes behov skal predikeres, som vil kunne utfordre de etablerte bankene og forsikringsselskapene.

1.4 Struktur og bakgrunn for valg av teori

Studiet er delt inn i kapitler. Det første kapitlet tar for seg introduksjon til studiet med bakgrunn for valg av tema og problemstilling. I kapittel 2 presenteres oppgavens teoretiske rammeverk. Fordi digital transformasjon omfavner mye litteratur, er det nødvendig med avgrensninger i forhold til hvilke teorier vi ønsker å trekke inn og ha fokus på. For å belyse problemstillingen har vi valgt å relatere digital modenhet og innovasjon til digital transformasjon.

Først ser vi på teori om digital modenhet. I det ligger at selskapene må bygge bevissthet om digitale muligheter og trusler, samt hvilken posisjon de velger for å følge tempoet i den digitale utviklingen. Dernest ser vi på innovasjon, særlig i form av disruptive innovasjoner. Det skyldes at det ofte er digital teknologi som skaper disruptive innovasjoner (Andersen & Sannes, 2018, s. 210). Disruptjon er i tillegg spesielt aktuelt da teknologi krysser grensen mellom bransjer, og gjør det mulig for helt nye aktører å forstyrre eksisterende markeder (Andersen & Sannes, 2018, s. 211).

Deretter redegjør vi for teori om digital transformasjon. Tidligere forskning viser at digital transformasjon handler om mer enn bare å investere i ny teknologi for å være konkurransedyktig i en digital verden. Digital transformasjon skaper muligheter til å generere nye veier for verdiskapning, blant annet gjennom strategi, struktur, prosess og kultur (Vial, 2019, s. 118). Det er derfor nødvendig å forklare fenomenet fra flere teoretiske perspektiver. Vi starter med å definere fenomenet, før vi beskriver drivere og strategi. Så fremstiller vi kjennetegn ved god digital ledelse, før vi legger frem transformasjonskompasset som en veiledning for hvordan man lykkes med digital transformasjon. Til slutt ser vi på utfordringer tilknyttet digital transformasjon.

I kapittel 3 drøftes og argumenteres valg av studiens metodiske tilnærming. Vi presenterer datainnsamlingens kvalitet gjennom begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Vi redegjør så for etiske refleksjoner. Funn fra datainnsamlingen blir lagt frem i kapittel 4 og kategoriseres etter digital modenhet, innovasjon og digital transformasjon. I kapittel 5 knytter vi studiens funn opp mot teori. Basert på empiriske funn foretar vi i kapittel 6 en komparativ analyse der likheter og ulikheter fremstilles i lys av transformasjonskompasset presentert i oppgavens teoretiske rammeverk. Avslutningsvis presenterer vi en konklusjon, hvor vi besvarer problemstillingen ved å presentere påstander. Vi nevner implikasjoner og kommer med forslag til videre forskning.

2.0 TEORETISK PERSPEKTIV

For å belyse problemstillingen på en god måte, må vi beskrive understøttende teori og litteratur. I dette kapittelet vil vi derfor presentere oppgavens teoretiske rammeverk. Vi presenterer det i de tre delkapitlene digital modenhet, innovasjon og digital transformasjon, og diskuterer ulike bidrag innenfor forskningsfeltene.

2.1 Digital modenhet

I dette delkapittelet vil vi presentere teori omkring digital modenhet. Først definerer vi begrepet. Deretter ser vi på de ulike nivåene av digital modenhet, og beskriver hva som kjennetegner dem.

2.1.1 Definisjon av digital modenhet

Digital modenhet handler om å tilpasse organisasjonen til å konkurrere effektivt i stadig mer digitale miljøer (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2017). I det inngår å implementere ny teknologi ved å samkjøre selskapets strategi, ressurser, kultur, teknologi og struktur for enklere å imøtekomme de digitale forventningene fra kunder, ansatte og samarbeidspartnere (Kane et al., 2017, s. 5). Like viktig er det at digital modenhet også beskriver hvordan selskap må ha en kontinuerlig og pågående prosess for å tilpasse seg endringer for å overleve i digitale landskap (Kane et al., 2017, s. 5-6). Det vil i alle bransjer finnes selskap som allerede drar stor nytte av digitale fordeler, og ethvert selskap som ikke gjør det vil bli hengende bak (Westerman et al., 2014, s.23).

David Radar som er konsulent innen strategi og ledelse, intervjuer professorene Gerald C. Kane fra Boston College og Jonathan Copulsky fra Northwestern University, om betydningen av digital modenhet (Radar, 2019). I intervjuet definerer Kane digital modenhet på følgende måte:

“aligning an organization’s people, culture, structure and tasks to compete effectively by taking advantage of opportunities enabled by technological infrastructure, both inside and outside the organization” (Radar, 2019, s. 29)

Kane poengterer deretter at digital modenhet er mer nyttig for organisasjoner som aktivt prøver å forstå hvordan de kan engasjere seg effektivt i et miljø som er i rask utvikling og

kontinuerlig endring (Radar, 2019, s. 29). Videre i intervjuet ble Copulsky bedt om å forklare hvilke faktorer selskaper må forstå for å øke og iverksette digital modenhet. Copulsky belyser at selskaper som er digitalt modne er mer agile, eksperimentelle, risikotolerante, samt samarbeids- og læringsvillig (Rader, 2019, s. 29). Han påpeker også at disse selskapene utformer plattformer for å drive og utvikle digitale endringer.

2.1.2 Ulike nivå av digital modenhet

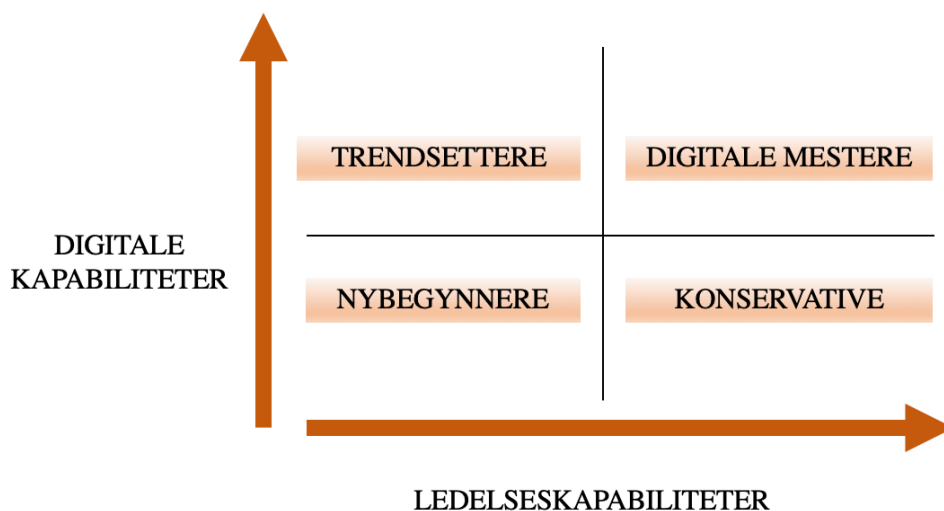
Westerman et al., (2014, s. 12) finner at det i større grad er hvordan investeringen brukes, enn selve investeringen som skiller digitalt modne selskap fra mindre modne selskap. Digitalt modne selskap evner å bruke investeringer og ressurser på en slik måte som legger til rette for at de kan differensiere seg fra sine konkurrenter. De gjør nemlig mer enn å bare investere i ny teknologi; de skaper også lederegenskaper som fremmer deres digitale aktiviteter (Westerman et al., 2014, s. 12). Det støttes av Roy (2012, s. 56) som argumenterer for at effektiv ledelse i virtuelle miljøer avhenger av relasjonsbygging, tekniske ferdigheter og gode lederegenskaper. Med lederegenskaper fremmer forfatteren viktigheten av emosjonell intelligens, evne til å skape et åpent og støttende miljø, samt lede gjennom eksempler (Roy, 2012, s. 56).

Westerman et al., (2014, s. 13) argumenterer for at digitalt modne selskap er eksperter på å vite hvor og hvordan investere i digitale muligheter. Størrelsen på investeringen er ikke like viktig som bakgrunnen for å investere, og for å lykkes må en ifølge Westerman et al., (2014, s. 13) se teknologien som en mulighet til å endre selskapets drift. Digitale investeringer skal således gjøre det enklere for selskapene å komme nærmere sine kunder, styrke sine ansatte, samt transformere sin interne forretningsmodell. Her finner Roy (2012, s. 57) at selskap som i økende grad benytter virtuelle hjelpemidler til å kommunisere med ansatte, i større grad må bygge relasjoner basert på tillit. Det skyldes at det er mer krevende å lede i et virtuelt miljø enn ansikt til ansikt på grunn av mangelen på ikke-verbal kommunikasjon. Ledere kan styrke tillit gjennom blant annet å oppmuntre til åpen og ærlig kommunikasjon i et ukritisk miljø (Roy, 2012, s. 57).

Westerman et al., (2014, s.13) beskriver videre hvordan digitalt modne selskap utmerker seg gjennom to kritiske dimensjoner: digitale kapabiliteter (hva) og ledelseskapabiliteter (hvordan). For å mestre digital utvikling spiller disse dimensjonene en vesentlig rolle, og

begge er avgjørende på hver sin måte. Sammen vil dimensjonene kunne gi selskapet en fordel overfor konkurrentene.

De to dimensjonene utgjør til sammen fire nivå av digital modenhet, der Westerman et al., (2014, s.15) skiller mellom nybegynnere, trendsettere, konservative og digitale mestere. Digitale mestere skårer høyt på både digital -og ledelsesdimensjonen. Derimot er det like vanlig at selskap ikke gjør det, blant annet kan et selskap være gode på den ene dimensjonen, men skåre lavt på den andre.



Modell 1 - Nivå av digital modenhet (Inspirert av Westerman et al., 2014, s. 15)

Nybegynnere er selskap helt i startfasen av sin digitale reise, og kjennetegnes av en såkalt vent og se - strategi (Westerman et al., 2014, s. 15-16). Med det menes at nybegynnere forsøker å opparbeide seg noe sikkerhet i forkant av investeringer, som igjen kan bidra til at de blir liggende bak sine konkurrenter i det digitale kappløpet. De innehar kun begrensede digitale ressurser, og bakgrunnen for den avventende strategien kan ifølge Westerman et al., (2014, s. 15-16) være både manglende lederskap, og mistro til effekten av digitale investeringer.

Trendsettere er derimot selskaper som ikke nøler med å investere, og kjøper enhver ny digital innovasjon som tilbys på markedet. Westerman et al., (2014, s. 16) beskriver trendsettere som

selskap med stor lyst og interesse i teknologiske trender, men mangel på lederskap og styring til å endre selskapets drift som en nødvendig følge av de nye digitale investeringene.

Trendsettere sliter således med å dra god nok nytte av å investere, og opplever at mye av gevinsten forsvinner raskere enn de rekker å gjennomføre investeringen. Westerman et al., (2014, s. 16) peker på manglende mekanismer til å koordinere de nye digitale aktivitetene, samt til å skape synergier mellom investeringene som forklaring på den utelatte gevinsten av digitale investeringer.

Konservative er selskap som er den klare motsetning til trendsettere. De er våkne for digitale trender, men forsikrer seg om at de digitale investeringene faktisk er gode før de investerer (Westerman et al., 2014, s. 16-17). Ledere i konservative selskaper ønsker ikke å gjennomføre investeringer som hverken gir tap eller som kan være bortkastet bruk av ressurser. Westerman et al., (2014, s.17) beskriver en slik form for forsiktighetstaktikk som lønnsomt i bransjer med streng offentlig regulering, slik som helse – og finanssektoren. Likevel er faremomenter ved denne formen for koordinering at selskapene fokuserer mer på kontroll og sikkerhet, enn det å drive selskapet fremover. Her er det enkelt for selskap å overse det store bildet på hvilke fordeler en digital transformasjon faktisk kan gi selskapet på sikt (Westerman et al., 2014, s. 17).

Digitale mestere er selskap som kombinerer de to dimensjonene for digital- og ledelseskapabiliteter, og på den måten oppnår bedre ytelse enn hva de to dimensjonene gir hver for seg (Westerman et al., 2017, s. 21). Høy grad av digitale kapabiliteter gjør det mindre risikofylt å investere i digitale muligheter. Gode ledelseskapabiliteter skaper synergieffekter mellom investeringen og medarbeidernes tilknytning, samt motivasjon til de nye mulighetene investeringen gir (Westerman et al., 2014, s. 21). Slik Westerman et al., (2014, s. 21) presenterer det vil de to kapabilitetene sammen en skape en syklus med stadig økende digital fordel. Digitale mestere klarer således å bygge gode visjoner på en radikalt ukjent fremtid, og lykkes i å engasjere sine ansatte til å jobbe mot et felles mål (Westerman et al., 2014, s. 14).

2.1.3 Oppsummering digital modenhet

For å oppsummere omhandler digital modenhet det å imøtekomme og tilpasse selskapet i raskt skiftende omgivelser. Westerman et al., (2014) foreslår dermed at for å utnytte endringer

burde selskaper beherske både digitale – og ledelseskapaabiliteteter for å skape digitale fordeler. Hovedideen er at de to dimensjonene skaper fire nivå av digital modenhet. Hvorvidt selskaper behersker den ene eller begge dimensjonene, er avgjørende for selskapets ytelse i en digital verden.

2.2 Innovasjon

I dette delkapittelet vil vi legge frem teori omkring innovasjon, med særlig vekt på disruptiv innovasjon. Vi starter med å kort beskrive innovasjonstrendene på markedet i dag, før vi definerer disruptiv innovasjon og beskriver hvordan en disrupsjon oppstår. Følgelig ser vi på utfordringer ved disruptiv innovasjon, før vi presenterer kritikk av teorien. Avslutningsvis ser vi på innovatørens dilemma, og diskuterer ulik tilpasning i møte med nye trender og markeder.

2.2.1 Innovasjon i dag

I dagens svært konkurransepregede miljø, er digital innovasjon kritisk for å identifisere nøkkeldrivere og skape verdi (Savastano et al., 2019, s. 1). Utviklingen, spesielt i teknologi, muliggjør for at innovasjon kan skje så mye raskere enn tidligere (Andersen & Buckholm, 2018). I dag er teknologidrevet innovasjon i vinden, fordi teknologiene utvikler seg så fort, i tillegg til innsiktsdrevet og designdrevet innovasjon (Andersen & Buckholm, 2018). Det betyr at et selskap innoverer ut fra hva kundene trenger og hvilke kundebehov som finnes. Et selskap som kontinuerlig jobber med innovasjon, vil gradvis kunne etablere en delingskultur internt i selskapet (Andersen & Buckholm, 2018). Den vil bidra til at det å tenke nytt, tørre, teste og feile er en etablert måte å jobbe på. Det foreligger ulike grader av innovasjon, i alt fra inkrementelle og radikale til disruptive.

2.2.2 Definisjon av disruptiv innovasjon

Disruptiv innovasjon er innovasjoner som både utfordrer og utkonkurrerer dagens løsninger, og gjerne på en slik måte markedet ikke forventer (Christensen & Bower, 1995). Disruptiv innovasjon kan også kalles banebrytende innovasjon (Andersen & Buckholm, 2018). Siden begrepet ble introdusert har det blitt brukt av forskere over hele verden, og begrepet omtales blant annet på følgende måter:

“A successfully exploited radical new product, process, or concept that significantly transforms the demand and needs of an existing market or industry, disrupts its former key players and creates whole new business practices or markets with significant societal impact” (Assink, 2006, s. 218).

“A successfully exploited product, service or business model that significantly transforms the demand and needs of an existing market and disrupts its former key players” (Thomond & Lettice, 2002, s. 4).

I en raskt skiftende og usikker verden, er innovasjoner nøkkelen til varige konkurransefortrinn (Assink, 2006, s. 217). Jo mer radikal innovasjon, desto vanskeligere er det å forutse påvirkningen på markedet (Assink, 2006, s. 217). Med disruptive innovasjoner er gjerne den største utfordringen at det angriper de eksisterende aktørene og skaper muligheter for ny profittvekst gjennom å endre spillereglene i markedet (Assink, 2006, s. 217). Problemet for mange selskaper er at de i utgangspunktet ikke er organisert på en slik måte som gjør det mulig å raskt gjenkjenne, samt tilpasse seg endringer i forbrukeratferd og nye markeder (Assink, 2006, s. 217). På den måten medfører innovasjon også ofte usikkerhet og økt trykk i markeder.

Disruptive innovasjoner er som regel dårligere produkter sammenlignet med de allerede etablerte produktene på markedet (Christensen, 1997, s. 470). På grunn av det vil den nye innovasjonen i de fleste tilfeller underprestere i forhold til etablerte produkter, og derfor ikke direkte konkurrere om nøyaktig samme kundesegment (Christensen, 1997, s. 470). Likevel kan den nye innovasjonen fungere bedre på andre områder, blant annet kan den være billigere, ofte enklere å bruke, og slik sett skape rom for et helt nytt marked. Over tid vil den disruptive innovasjonen søke å forbedres slik at den gradvis kan fange en større del av det eksisterende markedet. Når flertallet i markedet benytter seg av den nye innovasjonen har det foregått en disrupsjon (Druehl & Schmidt, 2008, s. 2)

2.2.3 Disrupsjon som prosess

Disrupsjon beskriver en prosess der ny teknologi og nye måter å bruke dem på inntar og forstyrrer de gamle teknologiene og forretningsmodellene (Berntsen, 2018). Det kan forklares

som en bølge som kommer og velter om på alt, slik at selskapene ikke lenger har den plasseringen i markedet som de hadde tidligere (Andersen & Buckholm, 2018).

Proessen med disrupsjon kan ta opptil flere år, og det er derfor vesentlig å ikke betrakte disrupsjoner ut fra et statisk perspektiv (Berntsen, 2018). Det skyldes blant annet at det bygger på radikale endringer i et marked som følge av teknologisk utvikling og nyvinninger (Saltkjel, 2019, s. 99). Disse medfører igjen en omveltning med hensyn til kunders atferd og forventninger, samt med hensyn til hva som utgjør komparative fortrinn (Saltkjel, 2019, s. 99). Typisk for disrupsjon er at prosessen som oftest starter hos oppstartsselskaper, og således fører til at nye virksomheter tar over markedet. Det er som regel de som er først til å utvikle og implementere nye teknologier, og kan på grunn av det lykkes i å utfordre markedslederne (Berntsen, 2018).

2.2.4 Utfordringer med disruptiv innovasjon

En vanlig feil blant selskaper når markedet forstyrres av en ny innovasjon, er at de fortsetter med det de allerede gjør, men forsøker å gjøre det enda bedre og mer effektivt (Christensen, 1997). Ifølge Christensen (1997) har det å jobbe bedre eller hardere med eksisterende produkter eller prosesser liten nytteverdi når selskapet møtes av en disruptiv innovasjon. Med bakgrunn i det beskrives fem prinsipper som i praksis gjør det utfordrende for etablerte selskaper å møte disruptiv innovasjon (Christensen, 1997, s. 467-468).

Det første prinsippet er ressursavhengighet (Christensen, 1997, s. 471). Etablerte selskaper opplever ofte å bli ledet av sine kunder og investorer, og som oftest av de største og mest krevende. Selskapets ressursallokering blir dermed ofte styrt av denne kundegruppen, og de organiserer seg internt for å tilpasse seg deres behov (Christensen, 1997, s. 471). Det andre prinsippet omhandler hvordan disruptive innovasjoner oftest forekommer i nye og mindre markeder som gjør at de etablerte selskapene utfordres på strategien om å øke markedsandelen kun i eksisterende marked. Tredje prinsipp vektlegger at disruptive innovasjoner skaper usikkerhet (Christensen, 1997, s. 471). På grunn av det får selskaper ikke noe igjen av å gjennomføre grundige analyser av det fremtidige markedet, fordi det er vanskelig å forutse hvordan markeder faktisk blir påvirket av disrupsjoner. Fjerde prinsipp omhandler hvordan selskapets egne verdier og prosesser påvirker produksjonsutvikling og

beslutningstaking (Christensen, 1997, s. 472). Om disse ikke er fleksible, vil de skape problemer når selskapet møter en disruptiv innovasjon. Siste prinsipp vektlegger at de elementene som ofte gjør disruptive innovasjoner lite attraktivt for eksisterende markeder, er akkurat de elementene som anbefales å benytte i voksende markeder (Christensen, 1997, s. 472-473).

Disrupsjon oppstår ofte forholdsvis uforstyrret og gjør det mulig å utvikle og tilpasse ny teknologi som på sikt stjeler markedsandeler som tidligere tilhørte markedslederne. Kun de selskaper som kontinuerlig klarer å endre og omstille seg til nye forretningsmodeller, er de bedriftene som har størst sjanse for å overleve introduksjon av disruptive innovasjoner (Christensen, 1997, s. 469).

2.2.5 Kritikk mot Christensens teori om disruptiv innovasjon

Lepore (2014) setter søkelyset på flere kritikkverdige forhold ved teorien om disruptiv innovasjon. Forfatteren mener at mangelen på kritikk mot teorien til Christensen skyldes to viktige forhold; delvis fordi de som kritiserer teorier om endring, beskyldes for å være imot endringer generelt, og delvis fordi bruk av ordet innovasjon reflekterer fremgang i vår moderne tidsalder (Lepore, 2014).

Disrupsjon som forklaring på endring brukes i sammenhenger utover det opprinnelige næringslivsmarkedet som teorien har sitt utsprang fra (Lepore, 2014). Forfatteren mener at for industrier med helt andre mål og verdier enn det opprinnelige markedet, vil teorien være både overflødig og misvisende (Lepore, 2014). Disruptiv innovasjon er en teori om hvorfor noen selskap mislykkes, men det forklarer ikke endring (Lepore, 2014). Det støttes av Weeks (2015) som på bakgrunn av Lepore (2014) sin kritikk mot Christensen peker på tre grunnleggende mangler ved teorien om disruptive innovasjoner. For det første mangel på en tilstrekkelig definisjon av begrepet. Her vektlegger Weeks (2015, s. 420) at Christensen har mislyktes i å sette klare nok grenser for bruken av begrepet, deriblant på forskjellen mellom disrupsjon og opprettholdelse. Christensen beskriver disruptive teknologier som innovasjoner som på kort sikt vil resultere i svakere produktresultater enn de eksisterende (Weeks, 2015, s. 420). Samtidig finner Christensen at tilsvarende disrupsjoner både er billigere, enklere og bedre å bruke enn eksisterende produkter (Weeks, 2015, s. 420). På den bakgrunn vil det være

vanskelig å forstå hva det er som faktisk kvalifiseres som en disruptsjon, noe som gir rom for at begrepet kan brukes i nærmest alle sammenhenger.

For det andre peker Weeks (2015, s. 422) på mangelen av å identifisere og bevare en konsistent analyseenhet i forskningen. Både det enkelte selskapet, ny innovasjon, markedet og ledelsen er potensielle analyseenheter. Christensen beskriver blant annet hvordan ny teknologi kan få vellykkede selskaper til å feile, samtidig som han poengterer at disruptsjoner ikke handler om ny teknologi, men om forretningsmodeller (Weeks, 2015, s. 422). Forfatteren kritiserer således hvorvidt teorien kan forutse oppførsel i både industrier, selskaper, forretningsmodeller og nye teknologier. Den tredje og siste mangelen er ifølge Weeks (2015, s. 423) uklare tilknytninger til selskapenes ledelse. En av Christensens påstander er at i møte med ny teknologi vil lederes tilsynelatende rasjonelle opptreden resultere i at selskapet mislykkes i disruptive miljøer (Weeks, 2015, s. 424). Spørsmålet blir da hvilke ledere det er som vil klare å oppdage langsiktige konsekvenser av nye innovasjoner, og respondere deretter.

2.2.6 Innovatørens dilemma

Christensen (1997) mener at selskaper enkelt kan mislykkes i å oppdage nye bølger av innovasjon, og introduserte følgelig teorien om innovatørens dilemma. Den går i hovedsak ut på hvordan selv de beste og mest vellykkede selskaper kan gjøre alt riktig og likevel miste markedsrett. Det siktes her til hvordan nye uventede konkurrenter kan komme å ta over markedet uten at markedslederne klarer å oppfatte trusselen før det er for sent (Christensen, 1997, s. 467).

Dilemmaet for selskapene blir dermed at det kan være den praksis som gjør at de lykkes i første omgang, som til slutt også bidrar til at selskapet faller ut av markedet og mister sin markedsrett (Christensen, 1997, s. 473). De etablerte aktørene har investert i ressurser som teknologi og produksjonsmetoder, samt utviklet kompetanse og interne systemer. Disse kan være vanskelig å endre raskt, og kan skape problemer dersom innovasjon utfordrer og eventuelt substituerer de ressursene som er selskapets konkurransefortrinn (Christensen, 1997, s. 474).

2.2.7 Tilpasningsstrategi

Et viktig spørsmål er hvor raskt et selskap skal delta med og imøtekomme innovasjon og nye markeder. Fordelene av å være først ute i markedet med nye løsninger eller teknologier, oppstår ifølge Lieberman & Montgomery (1988, s. 41) gjennom tre hovedkilder; teknologisk lederskap, første tilgang på ressurser og byttekostnader for kunder. Teknologisk lederskap omhandler i hvilken grad selskapet evner å utnytte ny teknologi gjennom god ledelse. Her peker forfatterne på to hovedmekanismer (Lieberman & Montgomery, 1988, s. 42).

Den første mekanismen bygger på fordeler som kommer gjennom læring og erfaring, det vil si jo mer du gjør, jo mer kan du. Den andre mekanismen bygger på selskapets evne til å bevare lærdom internt i selskapet slik at ingen konkurrenter kan dra fordel av den samme kunnskapen (Lieberman & Montgomery, 1988, s. 42). Selskap som er først ute i markedet, kan videre sikre seg tilgang på knappe ressurser som gir fordeler overfor konkurrentene. De får blant annet muligheten til å kontrollere ressurser som allerede eksisterer, heller enn å bruke ressurser selskapet selv har utviklet som svar på nye teknologier (Lieberman & Montgomery, 1988, s. 44). Det vil ifølge forfatterne innebære at selskap som går inn i markedet tidlig, får en fordel både i forhold til tilgang på patenter, førstevalg på plassering, samt samarbeid med de beste nisjene. Tredje og siste motivasjonsfaktor til rask inngåelse, bygger på kunders byttekostnader (Lieberman & Montgomery, 1988, s. 46). Selskap som kommer inn i markedet senere, må investere i ekstra ressurser for å trekke kundene bort fra de som har gått inn tidlig.

Det foreligger samtidig ulemper ved å være først ute i markedet (Lieberman & Montgomery, 1988, s. 47). Forfatterne beskriver dette som grunner til at det lønnsomt for selskap å etablere seg senere i nye markeder. For det første kan senere innkommende selskap være gratispassasjerer på tidligere selskap sine investeringer. Det skyldes blant annet at innovasjonskostnader ofte er høyere enn kostnadene ved å etterligne (Lieberman & Montgomery, 1988, s. 47).

For det andre kan det å komme senere inn i på et marked gi selskapene bedre tid til å vurdere usikkerhet i ny teknologi, samt i markedet generelt (Lieberman & Montgomery, 1988, s. 47). Det å investere først i et usikkert marked innebærer en stor grad av risiko. For det tredje kan

selskap som går senere inn på markedet oppdage nye skift i teknologi og kundebehov. Fordi kundebehov er dynamiske, skaper det muligheter for nye selskap til å respondere på endringer raskere enn de allerede etablerte selskapene (Lieberman & Montgomery, 1988, s. 48). Likeså finner Anthony (2012) at en viktig fordel for følgende selskap er deres mulighet til å lære av konkurrentenes erfaringer, og potensielt unngå noen av deres feilsteg. For det fjerde kan selskap som har gått inn tidlig bli låst av det Lieberman & Montgomery (1988, s. 48) beskriver som en “sittende treghet”. I det ligger at selskapene kan bli låst til et sett av ressurser, være motvillige til å endre eksisterende produktsammensetninger, eller bli organisatorisk lite fleksibelt. Slike faktorer kan hemme selskapets evne til å respondere på miljøendringer eller konkurrerende trusler.

Samtidig vektlegger Anthony (2012) at det viktigste poenget muligens ikke er hvorvidt man skal gå sent eller tidlig inn i et nytt marked, men heller hvordan selskapet skal jobbe frem en banebrytende ide. Det skyldes at ingen husker hvilke selskaper som ledet halvveis i konkurransen, men at det viktigste er å krysse målstreken først (Anthony, 2012).

2.2.8 Oppsummering innovasjon

For å oppsummere er evnen til å være innovativ en viktig egenskap i den digitale tidsalder, og innebærer å både skape og imøtekomme nye trender. Det skyldes blant annet at teknologi muliggjør for at innovasjon utvikles mye raskere enn før (Andersen & Buckholm, 2018). For å forbli konkurransedyktig må selskapene dermed tilfredsstille nye krav fra kunder, samarbeidspartnere og konkurrenter. Av delkapitlet kan vi lære at disruptiv innovasjon er særlig utfordrende, da den gjerne oppstår uforstyrret og muliggjør for at ny teknologi utfordrer etablerte markeder (Christensen, 1997). Hovedideen er at etablerte aktører må evne å omstille seg for å oppdage nye bølger av innovasjon (Christensen, 1997). Selskapene står da ovenfor en avveining mellom å gå tidlig eller senere inn på de nye markedene (Lieberman & Montgomery, 1988).

2.3 Digital transformasjon

I dette delkapitlet vil vi legge frem teori omkring digital transformasjon. Vi vil starte med å definere begrepet og presentere mulige drivere av digital transformasjon. Deretter ser vi på teori tilknyttet utarbeidelse av en transformasjonsstrategi, før vi beskriver vesentlige

lederegenskaper for å lykkes digitalt. Videre vil vi legge frem et transformasjonskompass som et rammeverk for hvordan selskap kan lykkes med digital transformasjon. Avslutningsvis ser vi på utfordringer.

2.3.1 Definisjon av digital transformasjon

Digital transformasjon fokuserer på teknologiske trender, endringer i forretningsmodeller og samfunnstrenger, samt utviklingen i selskaper (Westerman et al., 2014). Det kan forklares som et resultat av digitalisering, der endrede omgivelser tvinger selskapene til å bli mer digitale. Westerman, Calm ejane, Bonnet, Ferraris & McAfee (2011, s. 5) beskriver digital transformasjon som:

“The use of technology to radically improve performance or reach of enterprises”

Det er flere faktorer som gjør at digital transformasjon er spesielt krevende for selskaper (Berghaus & Back, 2017, s. 1). Det skyldes blant annet at det inneb erer en radikal endring. Endringen må derfor bestå av et visst omfang f r begrepet kan benyttes, og kan innebære at selskapet går over til en annen tilstand. Videre beskriver Berghaus & Back (2017) hvordan nye krav fra kunder og teknologi øker hastigheten til digitale transformasjoner. De belyser digital transformasjon på følgende måte:

“Changes that affect multiple dimensions within an organization, requires a re-definition of strategy as well as a change of organizational routines, where the outcome is significantly different to the original state” (Berghaus & Back, 2017, s. 3)

Vogelsang, Liere-Netheler, Packmohr & Hoppe (2019) beskriver digital transformasjon som et verdensomspennende begrep, som de seneste årene har tiltrukket seg mye oppmerksomhet både i forskning og i næringslivet. Forfatterne mener at digital transformasjon i bred forstand kan forstås som:

“The use of new digital technologies to enable major business improvements”
(Vogelsang et al., 2019, s. 1)

2.3.2 Driverne til digital transformasjon

Drivkraften for en nødvendig omstilling kan være effekter av både eksterne og interne faktorer, som medfører at bedriftene foretar en digital transformasjon (Iden, Kaarbøe, Nyholt & Egenæs, 2019, s. 3). Det kan eksempelvis være nye, bærekraftige forretningsmodeller, intelligent teknologi eller økt brukerfokus (Smart Innovation Norway). Blant teknologiene som driver frem transformasjon pekes blant annet på enheter for mobile tilkoblinger slik som smarttelefoner og nettbrett (Berman, 2012, s. 16). I tillegg har sosiale nettverk som Facebook og Twitter hatt en stor innvirkning på kundenes mulighet til å raskt oppdatere både seg selv og andre på de produkt - og tjenestetilbud som finnes på markedet. Det blir igjen styrende for hvem kundene velger å stole på, hvor de handler og hva de kjøper (Berman, 2012, s. 16). Utviklingen mot digital transformasjon kan dermed sies å ha opphav i takt med den digitale utviklingen, de mulighetene ny og moderne teknologi gir, samt være en respons på endringer som forekommer i konsummarkedet gjennom krav og forventninger fra kunder (Iden et al., 2019, s. 4).

Et større fokus på digitalisering i samfunnet driver næringslivet til å kontinuerlig foreta tiltak som tilpasser selskapene endringene (Iden et al., 2019, s. 4). Digital transformasjon kan ses som et resultat av tilspisset konkurranse i næringslivet, hvor transformasjonen er et strategisk tiltak for å øke sin konkurransevne (Iden et al., 2019, s. 4). Avanserte digitale verktøy gjør det mulig for selskap å redusere kostnader, øke produktiviteten, samt forbedre kundefokus (Savastano et al., 2019, s. 1). Utviklingen av digital teknologi i samfunnet og blant konkurrenter i næringslivet medfører også at ansatte i selskaper forventer at noe må gjøres (Iden et al., 2019, s. 4).

2.3.3 Strategi for digital transformasjon

Strategisk planlegging kan beskrives ut fra to perspektiver (Matt, Hess & Benlian, 2015, s. 340). For det første prosessen med å definere en strategi, og for det andre hvilke ressurser som kreves for å følge strategien til å oppnå selskapets mål. Kraften i en digital strategi ligger i den digitale transformasjonens omfang og mål (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015). I praksis betyr det hvorvidt strategien faktisk utvikles med øye for å transformere selskapet. Kane et al., (2015) finner at modne selskaper integrerer digitale teknologier som sosiale, mobile, analytiske og skyløsninger med bakgrunn i å transformere selskapet, mens mindre

modne selskap heller fokuserer på å løse utfordringer med individuelle digitale teknologier. Studien viser også at digitalt modne selskaper har større sannsynlighet for å ha en klar digital strategi enn selskaper som er i tidligere stadier (Kane et al., 2015).

Utforming av strategi for digital transformasjon er en svært dynamisk prosess som involverer en kontinuerlig interaksjon mellom læring og handling (Chanias et al., 2019, s. 17). Matt et al., (2015) finner at for å gjennomføre en digital transformasjon, må selskapene definere hvilket innholdsaspekt strategien for digital transformasjon skal bestå av. Her finner forfatterne, uavhengig av selskap og bransje, fire hoveddimensjoner strategier for digital transformasjon har til felles; bruk av teknologi, endring i verdikjeden, strukturelle endringer og økonomiske aspekter (Matt et al., 2015, s. 340). Dersom disse fire dimensjonen tas til betraktning ved utforming av rammeverket for digital transformasjon, vil det ifølge Matt et al., (2015, s. 341) hjelpe selskapene med å vurdere både deres nåværende evner, samt formulere en digital transformasjonsstrategi.

Bruk av teknologi beskriver selskapets holdning overfor ny teknologi, samt dets evne til å utnytte disse (Matt et al., 2015, s. 340). Viktigheten av å utforske ny teknologi støttes av Westerman et al., (2014, s. 27) som poengterer at digital transformasjon ikke kan finne sted uten digitale kapabiliteter. Matt et al., (2015, s. 340) fokuserer på hvorvidt et selskap skal bli en teknologisk markedsleder i form av å utvikle egne teknologiske standarder, eller om det skal benytte allerede etablerte standarder. Teknologisk markedsledelse kan gi konkurransefordeler gjennom å gjøre andre selskap avhengig av dine teknologiske standarder. Dog er det mer risikabelt og krever en viss teknologisk kompetanse (Matt et al., 2015).

Bruk av teknologi impliserer ofte store endringer i selskapenes verdikjede, og bringer oss over i den andre dimensjonen for en digital transformasjonsstrategi. Hvor mye nye digitale aktiviteter avviker fra kjernevirksomheten, vil utgjøre betydelige endringer i ethvert selskaps verdikjede (Matt et al., 2015, s. 340). Nye teknologier gir muligheter til å utvide og berike selskapenes produkt - og tjenesteportefølje, men innebærer også ofte større risiko blant annet med hensyn av å gå inn i helt ukjente marked.

Digitalisering av produkt og tjenester skaper rom for nye segmenter og inntjeningsmuligheter, som bringer Matt et al., (2015) over på den tredje dimensjonen og omhandler strukturelle endringer. Med bakgrunn i nye teknologier og endret verdikjede, er strukturelle endringer som regel nødvendige med tanke på å gi et tilstrekkelig utgangspunkt for å bruke nye fremgangsmåter. Strukturelle endringer innebærer endringer i selskapets organisasjonsoppsett, og kan være knyttet til både produkter, prosesser og ferdigheter internt i selskapet. Matt et al., (2015) finner dessuten at hvis de strukturelle endringene er begrenset, vil det være mest hensiktsmessig å integrere det nye inn i den eksisterende bedriftsstrukturen. Er derimot endringene mer betydelig, foreslår forfatterne å utvikle nye prosesser separat fra de eksisterende (Matt et al., 2015, s. 341).

Nye teknologier, endret verdikjede og strukturelle endringer kan likevel bare transformeres dersom selskapene har vurdert det økonomiske aspektet. Det økonomiske aspektet er nemlig både en driver og en begrensning for den digitale transformasjonen (Matt et al., 2015, s. 341). Det inkluderer hvorvidt det haster for selskapene å endre seg etter omgivelsene, samt evnen den har til å finansiere et digitalt transformasjonsarbeid. Selskap under lavt økonomisk press kan oppleve en mindre pressende følelse av å måtte endre sin kjernevirksomhet. Samtidig vil selskap under stort økonomisk press kunne mangle eksterne måter å finansiere transformasjonen på. Derfor poengteres det at selskap tidlig burde konfrontere behovet for å gjennomføre en digital transformasjon, samt utforske hvilke alternativer de står overfor (Matt et al., 2015, s. 341).



Modell 2 - Fire dimensjoner i en digital transformasjonsstrategi (Inspirert av Matt et al., 2015, s. 341)

En digital strategi kan ifølge Sebastian et al., (2017, s. 198) beskrives som:

“A business strategy, inspired by the capabilities of powerful, readily accessible technologies, intent on delivering unique, integrated business capabilities in ways that are responsive to constantly changing market conditions.

Sebastian et al., (2017) ser på hvordan selskap som ikke er født digitale kan skape nye verdier gjennom blant annet å kombinere selskapets eksisterende kapabiliteter med kapabiliteter som følger av digitale teknologier. Det fremgår to typer av digitale strategier; kundeengasjement og digitaliserte løsninger (Sebastian et al., 2017, s. 199).

Selskap som følger en kundeengasjert strategi, søker å bygge kundelojalitet og tillit ved å tilby innovative, personaliserte og integrerte kundeopplevelser (Sebastian et al., 2017, s. 199). Strategien har som formål å skape en sømløs kundeopplevelse, som gjør det enkelt for kunden å bestille, betale og motta støtte fra hvilken som helst kanal, når som helst på døgnet. Denne formen for strategi bygger således på å innhente store mengder kundedata, med det formål å bedre kunne forstå endringer i kundenes krav (Sebastian et al., 2017, s. 199).

Fokus på en god kundeopplevelse støttes av Westerman et al., (2014) som finner at selskap kan differensiere seg gjennom tre grupper av digitale kapabiliteter; kundeopplevelse, operative prosesser og forretningsmodell. Forfatterne poengterer at å forbedre kundeopplevelsen er selve hjertesaken i en digital transformasjon (Westerman et al., 2014, s. 29). Den digitale utviklingen endrer kundenes forventninger, og setter nye spilleregler for levering, kvalitet og konkurranse. Det krever sterk ledelse og en klar visjon, og for å lykkes i digitale næringsliv er selskap tvunget til å bruke den nye teknologien som verktøy til å komme tettere på kunden (Westerman et.al, 2014, s. 30). Dette støttes videre av Bygstad, Danilova & Iden (2019, s. 9) som kaller kundefokus et mantra i digital transformasjon.

Digitaliserte løsninger fremkommer av Sebastian et al., (2017, s. 199 - 200) som den andre formen for digital strategi. En digitalisert løsningsstrategi søker å omformulere et selskaps verdivurdering ved å integrere en kombinasjon av produkt, tjeneste og data. En slik form for digital strategi fokuserer på å forutse, heller enn reagere, på kundebehov (Sebastian et al.,

2017, s. 200). Selskap som følger en slik strategiform, prøver å forstå hva de kan gjøre for kunden ved å kombinere eksisterende kunnskap med kapabiliteter som følger av nye digitale teknologier. Dette kan ses i sammenheng med Westerman et al., (2014, s. 51) som ser gode operative prosesser som en mulighet til å differensiere seg digitalt fra konkurrenter. Selskap med bedre operative prosesser enn konkurrerende selskap, kan oppnå en konkurransefordel blant annet gjennom økt produktivitet, effektivitet og agilitet (Westerman et al., 2014, s. 51). Fordelene selskap oppnår ved gode operative prosesser kommer av interne ferdigheter og informasjon som konkurrenter kun ser resultatet av. På bakgrunn av at de operative prosessene foregår bak kulissene, er det også vanskelig for konkurrenter å kopiere en slik konkurransefordel (Westerman et al., 2014, s. 51).

På grunn av økt global konkurranse og digitale nyvinninger, blir levetiden til eksisterende forretningsmodeller stadig kortere (Westerman et al., 2014, s. 74). Selskap i dag må være våken for muligheter og trusler som følge av en digital revolusjon og stadig være forberedt på å endre selskapets praksis. Dette bygger på den tredje digitale kapabiliteten, og kan involvere radikale endringer på hva et selskap selger, hvordan de selger det eller hvordan de tjener penger (Westerman et al., 2014, s.74). Det er tre grunner til å etablere nye forretningsmodeller (Westerman et al., 2014, s. 74). For det første vil en nyetablering av en forretningsmodell kunne endre selskapets verdikjede, samt skape store skift hos konkurrerende bransjer. For det andre er en velformulert, operasjonalisert forretningsmodell vanskelig å etterligne. For det tredje utfordrer teknologiske innovasjoner selskap med muligheter og trusler som tvinger de til å tenke nytt på selskapets drift.

2.3.4 Ledelseskapabiliteter for digital suksess

Digitale investeringer avhenger av god ledelse; for å lede selskapet mot felles mål, og for å tilrettelegge for at teknologi gir transformasjon (Westerman et al., 2014, s.14). Her peker forfatterne på ledelse gjennom top-down som klargjør retning, styrer og sikrer den digitale transformasjonen som avgjørende for å lykkes. Med top-down ledelse menes sterk styring og koordinering, som skal muliggjøre at alle parter i et komplekst selskap beveger seg i den samme retningen (Westerman et al., 2014, s. 14). Det presenteres fire nøkkelgrupper av ledelseskapabiliteter som skal bidra til at selskapet oppnår en digital transformasjon der digitale investeringer skaper digitale fordeler (Westerman et al., 2014, s. 95).

For det første er en delt transformativ visjon avgjørende (Westerman et al., 2014, s. 100). Ledelsen i et selskap kan se både digitale muligheter og trusler, men slite med å finne støtte hos sine ansatte. Det skyldes at mange ansatte føler tilknytning og ansvar ovenfor den jobben de har i dag, men ikke til en fremtidig versjon av den jobben. En vellykket digital transformasjon må derfor starte hos toppledelsen (Westerman et al., 2014, s. 100). Det er disse som kan formidle visjoner gjennom hele selskapet og bidra til at ansatte forstår hvilken effekt transformasjonen vil ha på eget arbeid. For det andre er engasjement gjennom hele organisasjonen nødvendig for å drive en transformasjon i riktig retning (Westerman et al., 2014, s. 131). Det handler om å oppfordre til samarbeid, åpen kommunikasjon og deltakelse på tvers av hele selskapet.

For det tredje er sterk styring gjennom klare forventninger til hva som skal endres viktig (Westerman et al., 2014, s. 133). Forfatterne formidler her to nøkkelmål; koordinering og deling (Westerman et al., 2014, s. 141). Ene for å synkronisere initiativ, andre for å inkludere ansatte og teknologi - begge på tvers av selskapet. Fjerde og siste faktor omhandler selskapets teknologiske lederskap der selskapet må evne å koordinere IT med strategi og ledelse. Det skal bidra til at samarbeidet mellom grunnlaget for, og drivkreftene til digital transformasjon fungerer optimalt (Westerman et al., 2014, s. 141). Dette støttes også av Bygstad et al., (2019, s. 3) som formidler viktigheten av en *dynamisk synkronisering mellom virksomhet og IT*. Teknologisk innsikt og forståelse av selskapets virksomhet er kompetanse som vil forenkle digitale transformasjoner, samt øke troverdigheten rundt det hele som et nødvendig, lønnsomt forretningstiltak (Bygstad et al., 2019, s. 3).

Viktigheten av gode ledelseskapabiliteter støttes videre av Butner (2019, s. 11) som identifiserer seks vinnerstrategier for teknologisk suksess:

- Muliggjør for digitale plattformer
- Bygg tillit for å styrke selskapet
- Gjenkjenn kundeatferd
- Benytt data som handler og tenker
- Skap et læringsmiljø
- Bygg en inkluderingskultur

Butner (2019) peker hovedsakelig på ledernes vilje til å lære, være nysgjerrig og jobbe raskt som grunnlaget for å gjennomføre vellykkede digitale transformasjoner. Det blir stadig viktigere for etablerte selskaper å forstå trender og utviklinger i samfunnet, samt ha kapasiteten til å motivere og innovere i digitale aktiviteter. Forfatteren finner blant annet at de mest vellykkede selskapene i vår digitale tidsalder, har et stort fokus på hastighet (Butner, 2019, s. 11). De er raske på å respondere på disruptjoner i markedet, og ofte er det også disse som driver disruptjonene fremover.

I senere år har det vært en trend i mange selskaper å ansette en egen digitaldirektør til å lede den digitale transformasjonen (Bygstad et al., 2019, s. 2). Formålet er å håndtere usikkerheten tilknyttet nye teknologier, samt skape mening rundt nødvendige endringer (Bygstad et al., 2019, s. 8). Digitaldirektører skal være endringsagenter som bidrar med kompetanse og innsikt på hvordan transformasjonen skaper ny digital kompetanse, forståelse og tankesett i selskapet (Bygstad et al., 2019, s. 3). Evnen digitaldirektøren har til å skape verdi for selskapet og til enkeltenhetene i det er derfor en viktig faktor. Digitaldirektøren må fremme nyheten om digitale muligheter. Det innebærer å involvere de ansatte direkte i utviklingen av nye løsninger. Her blir møter på tvers av organisasjonen beskrevet som nyttig for å bidra til informasjonsdeling internt i selskaper (Bygstad et al., 2019, s. 11). Samtaler rundt prosjekter, ressursfordeling og prioriteringer vil kunne være med å øke forståelsen av effekten i en digital transformasjon. Digitaldirektører må tilsvarende jobbe for å skape en kultur for endring, læring og eksperimentering (Bygstad et al., 2019, s. 12).

2.3.5 Hvordan lykkes med digital transformasjon?

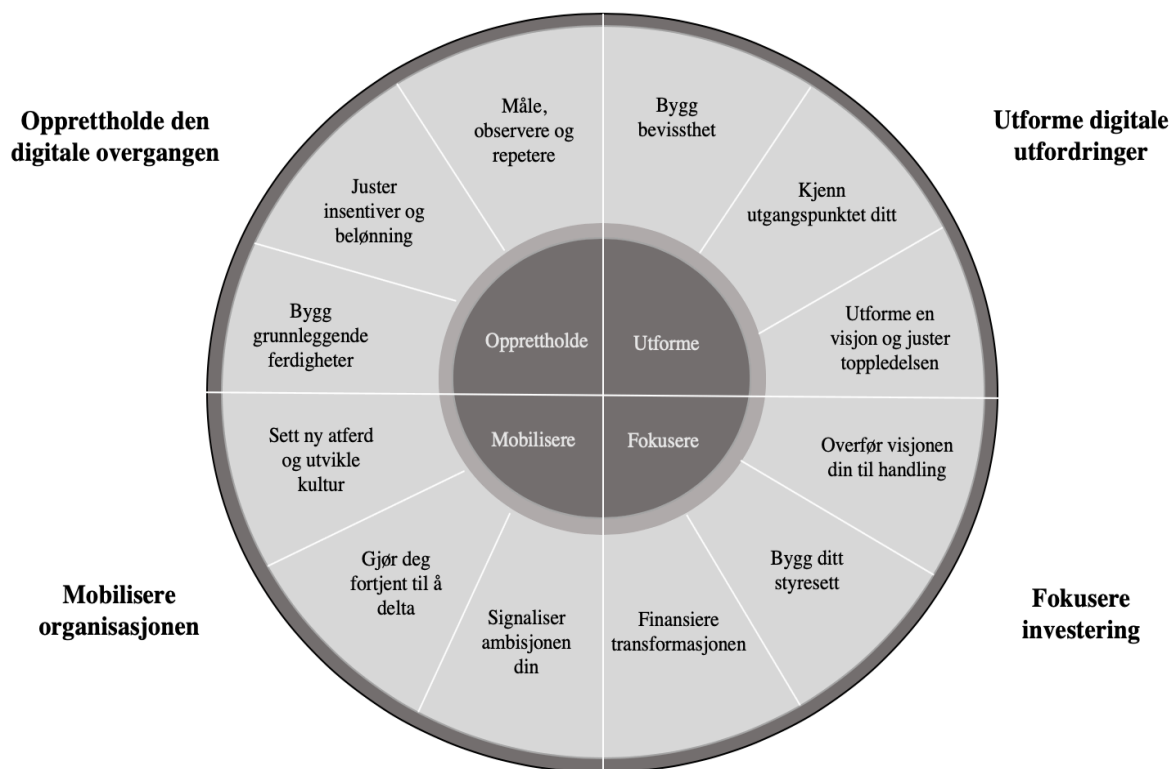
En vellykket transformasjon avhenger av engasjement fra ansatte (Westerman et al., 2014, s. 115). Engasjerte ansatte defineres slik:

“When employees are energized to make the vision a reality, they are engaged”
(Westerman et al., 2014, s. 115).

Digital teknologi skaper nye muligheter for ledere til å engasjere sine ansatte gjennom en endring. Det skyldes blant annet at ny teknologi i større grad gir rom for en

toveiskommunikasjon. Det former en plattform for ledere og ansatte til å diskutere, dele og samarbeide i sanntid (Westerman et al., 2014, s.116).

Å gjennomføre en transformasjon i et selskap betyr å re-designe kjerneprosesser, utvikle nye ferdigheter, benytte ny teknologi og endre måten selskapet jobber på (Westerman et al., 2014). For å hjelpe ledere å styre selskapet gjennom en digital transformasjonsprosess, presenterer Westerman et al., (2014) et transformasjonskompass.



Modell 3 - Digitalt transformasjonskompass (Inspirert av Westerman et al., 2014, s. 174)

Reisen gjennom en digital transformasjon er ingen lineær prosess, og forfatterne presenterer fire stegvise punkter for å gjennomføre en vellykket transformasjon (Westerman et al., 2014, s. 174):

1. Utforme digitale utfordringer
2. Fokusere investering
3. Mobilisere organisasjonen
4. Opprettholde den digitale overgangen

Det første steget i transformasjonskompasset omhandler å bygge bevissthet rundt digitale muligheter og trusler (Westerman et al., 2014). Selskapene må inneha forståelse av hva digitalisering er, og hvordan det påvirker egen virksomhet og industri. Westerman et al., (2014) mener at en av hovedårsakene til at selskaper ofte mislykkes med omstillinger, er at de mangler forståelse for behovet av endringer. De reagerer på trusler istedenfor å forme fremtiden (Westerman et al., 2014, s. 175). Den digitale utfordringen bygger i hovedsak på å forstå skalaen og tempoet av digital påvirkning, og på bakgrunn av det finne det rette tempoet for eget selskap.

Andre steg i transformasjonskompasset handler om å oversette visjonen til en reell handlingsplan (Westerman et al., 2014, s. 190). Forfatterne formidler at det ikke er vanskelig for selskap å investere i ny teknologi, men at utfordringen oppstår når selskapet skal fokusere investeringen og sette mål for hva det ønsker å oppnå med å bli mer digitalt. En vellykket transformasjon fokuserer ikke bare på de digitale investeringene, men like mye på hvordan virksomheten skal bli bedre gjennom teknologien (Westerman et al., 2014, s. 191). Å transformere et selskap til å bli mer digitalt handler nemlig ikke kun om å investere i nye IT-prosjekter, men om å gjøre selskapet mer fleksibel og kostnadseffektiv.

Tredje steg i transformasjonskompasset fokuserer på å mobilisere organisasjonen (Westerman et al., 2014, s. 209). Det er en utfordrende oppgave og krever at toppledelsen sender klare signaler om ambisjonen for endringen ut til alle enheter i organisasjonen (Westerman et al., 2014, s. 210). Kane et al., (2017, s.12) hevder at hovednøkkelen for å lykkes med mobilisering er å bryte ned siloer og sikre at de ansatte jobber mot felles mål. Intern kommunikasjon er således viktig for å sikre at de ansatte forstår hensikten med transformasjonen, samt på hvilken måte den gir konsekvenser for samfunnet og selskapet generelt (Kane et al., 2017). I det ligger blant annet å utvikle organisasjonen mot en mer innovativ kultur som påvirker de ansattes tankesett.

Siste steg i transformasjonskompasset dreier seg om å unngå å gå tilbake til gamle vaner, men opprettholde overgangen til det digitale (Westerman et al., 2014, s. 225). Essensen er å fylle kompetansegapet ved å fokusere på å bygge opp grunnleggende ferdigheter. Utfordringen blir

å forhindre at selskapene går tilbake til komfortsonen der de ikke lenger søker etter nye og digitale utfordringer (Westerman et al., 2014, s. 226).

I lys av transformasjonskompasset til Westerman et al., (2014, s. 174) kan vi trekke frem forskningen til Sebastian et al., (2017). Den formidler et tilsvarende fokus og presenterer fem lignende forslag til hvordan tradisjonelle selskap skal lykkes med digital transformasjon; definer en digital strategi, invester i en operasjonell ryggrad, utarbeid en digital plattform, ha aktuelle partnerskap i bakhodet og bygg en serviceinnstilt kultur (Sebastian et al., 2017).

2.3.6 Ulike faktorer innvirker på digital transformasjon

Vogelsang et al., (2019) finner at for å drive selskapet gjennom en digital transformasjon, er det nødvendig å forstå verdien teknologisk påvirkning har på ressurser og aktiviteter, samt hvordan det former strategien. Forfatterne presenterer ulike faktorer som innvirker på digital transformasjon. Faktorene blir kategorisert i tre dimensjoner; organisatorisk, miljø og teknologisk. Den organisatoriske dimensjonen reflekterer utfordringene og mulighetene ved å drive sin egen transformasjon, miljødimensjonen ser på konkurransen i bransjen, mens den teknologiske dimensjonen tar for seg styrken til nye teknologier (Vogelsang et al., 2019, s. 12).

Flertallet av faktorene er tilknyttet den organisatoriske dimensjonen. Forfatterne finner at autonomi, kundebehov, kultur, tverrfaglighet, ansattes kvalifikasjoner og ledelse spiller en vesentlig rolle (Vogelsang et al., 2019, s. 13). Arbeidsmetoder er blitt mer agil, der selskaper tester ut, finner feil og retter opp disse fortløpende. Det medfører at kulturen i selskapet vil spille en større rolle for hvordan de lykkes i fremtiden. Større fokus på en åpen kultur med agilt arbeidsmiljø og pilotprosjekter til stegvis introduksjon av digitale aktiviteter vil bidra positivt til transformasjonen (Vogelsang et al., 2019, s. 13).

For miljødimensjonen finner Vogelsang et al., (2019) at det ikke bare er samarbeid internt i selskapet, men også på tvers av bransjer som vil påvirke hvordan et selskap lykkes med å transformere selskapet digitalt. En vellykket transformasjon krever nemlig at selskapene ser seg selv som en brikke i et større puslespill, der sterke relasjoner med konkurrenter vil være fordelaktig (Vogelsang et al., 2019, s. 14). Begrepet nettverksstrategi reflekterer betydningen

av samspill mellom ulike aktører innenfor innovasjonsteori. Nettverksstrategi omhandler hvordan et selskap skal drive åpne innovasjonsaktiviteter i praksis, og at selskapene ikke lenger kun kan fokusere på egne ideer eller begrense innovasjon til egen virksomhet dersom de skal forbli konkurransedyktig i markedet (Chesbrough, 2003, s. 19). Det voksende fokuset på effektivisering, digitalisering og teknologi i tråd med den kontinuerlige endringen som foregår i næringslivet i dag, gjør at nettverksstrategi er blitt et dagsaktuelt og viktig tema for selskaper (Vogelsang et al., 2019, s. 16). Formålet med strategiske samarbeid er å styrke begge parter mot andre konkurrenter, og bidra til at selskapene kommer mer konkurransedyktige ut av samarbeidet enn de var da de startet (Hamel, Doz & Prahalad, 1989, s. 315). I tillegg kan en slik form for samarbeid bli en billigere måte for selskapene å utvikle ny teknologi og få tilgang til nye markeder (Hamel et al., 1989, s. 316).

For den teknologiske dimensjonen peker Vogelsang et al., (2019, s. 15) på betydningen av at teknologiene er skreddersydd for hvert enkelt selskap. Her er det pålitelighet, tilpasningsevne, tilgjengelighet og sikkerhet som fremkommer som de viktigste faktorene. I den forbindelse er teori tilknyttet dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ambidekster relevant. Dynamiske kapabiliteter omhandler selskapets evne til å håndtere nyskaping og omgivelsesendringer. Teorien setter søkelyset på hvordan ledelsen i selskapet må skape mekanismer og prosesser som bidrar til at bedriften enklere kan tilpasse seg endringer (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Begrepet ambidekster er aktuelt for selskaper som befinner seg i miljø preget av raske endringer (Tushman & O'Reilly, 1996). Endringene kan skyldes ny teknologi, nye konkurrenter eller forandringer i økonomiske og politiske forhold, som krever at selskapet kontinuerlig burde justere og tilpasse strategi, kultur og prosesser (Tushman & O'Reilly, 1996). Utfordringen for ledere er ofte å tilpasse bedriftens kultur og strategi til det nåværende miljøet, samtidig som man ikke skal undergrave bedriftens evne til å tilpasse seg endringer i samfunnet. Hovedpoenget er at ledere skal kunne gjøre begge deler samtidig. Det krever at ledere i perioder går bort fra det som tidligere har vært gjort, for å rekonstruere organisasjonen slik at den er bedre egnet til å tåle ny konkurranse og teknologi (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 430).

2.3.7 Utfordringer med digital transformasjon

Det er en økende kompleksitet i dagens konkurransemiljø, hvor forståelsen av fordeler så vel som utfordringer tilknyttet en digital transformasjon blir helt nødvendig (Vial, 2019, s. 137).

Den raske digitale utviklingen skaper nye kundekrav (Goran, LaBerge & Srinivasan, 2017). Kunder forventer at selskap responderer raskt, tilpasser produkt og tjenester, samt tilbyr lett tilgjengelig informasjon til enhver tid av døgnet. Dermed blir en kundefokusert kultur viktig for å overleve i vår digitale tidsalder. Goran et al., (2017) beskriver således kultur og atferd som den største barrieren i møte med digitalisering. De finner blant annet at for å skape en endring i kulturen blir det essensielt for selskapene å fokusere på tre faktorer: risikoaversjon, kundefokus og siloer (Goran et al., 2017). Risikoaversjon omhandler viljen et selskap har til å endre seg, samt investere i nye områder. Kundefokus dreier seg som nevnt om hvordan den digitale utviklingen tvinger selskaper til å komme enda nærmere kundene, mens den siste faktoren dreier seg om silotankegang. Å redusere silotankegang er viktig for å sikre at ansatte som hverken deler informasjon eller evner å samarbeide skader selskapet, og er et hinder for å få til en god digital kultur (Goran et al., 2017). Kane et al., (2017) finner dessuten at å skifte kulturfokus fra silo til tverrfunksjonelle team er et viktig hjelpemiddel på veien til å lykkes som digitalt selskap. Gjennom tverrfaglige team utformer selskapet felles mål, og skaper insentiver til de ansatte å finne nye måter å motivere både seg selv og andre på. Dette støttes av Westerman et al., (2014) som beskriver samarbeid på tvers av selskapet som en måte å styrke selskapets felles kultur på.

Et annet viktig hinder for å få til endring er usikkerhet. Tradisjonelt har mye av usikkerheten i selskaper tilknyttet utvikling og implementering av ny teknologi vært relatert til interne faktorer (Bygstad et al., 2019, s. 1). Her er det usikkerhet tilknyttet rolle, beslutningstaking, oppgaver og jobbsikkerhet som står sentralt (Bygstad et al., 2019, s. 2). Usikkerhet blant medarbeiderne kan bli en kilde til stress, konflikt og motstand, og resultere i at selskapet mislykkes i å drive frem en vellykket transformasjon.

Et tredje hinder er til tross for at det er vanskelig å dele kunder, har samarbeid blitt en økende trend (Saal et al., 2017, s. 3). For å lykkes med samarbeid må alle selskapene bidra med noe (Hamel et al., 1989, s. 317). En utfordring i samarbeid med konkurrenter vil dermed være å

dele nok ferdigheter til å skape en fordel, men likevel unngå å overføre all sin kunnskap til konkurrenten. En slik hårfin balanse mellom samarbeid og konkurranse er ofte det som gjør nettverksstrategier krevende. Synergi er det som går ut på samspill mellom flere faktorer, og i praksis innebærer det at en kan drive mer effektivt eller oppnå mer ved å være en enhet i stedet for flere (Campbell & Goold, 1998, s. 272). Et samarbeid med konkurrenter skal i all hovedsak ha positive synergieffekter for de involverte partene. Hvorvidt samarbeidet faktisk gir positive synergieffekter avhenger mest av om de ansatte forstår formålet med samarbeidet (Campbell & Goold, 1998, s. 273).

Som et fjerde hinder beskriver Stewart, Schatz & Khare (2017, s.11) et sett av organisatoriske og personlige barrierer som de kategoriserer som myke barrierer. Disse inkluderer kultur og vaner i et selskap, og det er spesielt knyttet opp mot selskapets vilje til endring og mulighet til å adoptere teknologi. Når det gjelder viljen til å endre, spiller selskapets rådende organisasjonskultur hovedrollen (Stewart et al., 2017, s. 12). Dersom selskapets rådende organisasjonskultur er vanskelig å redefinere digitalt, vil det bli en viktig barriere for selskapet å overkomme (Stewart et al., 2017, s.12). Følgelig vil det å adoptere teknologi være relatert også til selskapets ressursbegrensninger (Stewart et.al, 2017). For å ta i bruk og dra nytte av nye teknologier, må selskap forstå kompleksiteten i de nye teknologiene, og for mange vil dette skape store kunnskapsbarrierer. Stewart et.al (2017) argumenterer for at lederes evne til å forstå digitale forstyrrelser er knapp, noe som vil redusere deres kapasitet til å tilpasse seg og overkomme digitale barrierer.

Et annet aspekt av myke barrierer presenteres av Hameed, Counsell & Swift (2012) hvor de observerer forholdet mellom et selskaps evne til å adoptere digitale innovasjoner og dens organisatoriske karakteristikker. Metaanalysen sammenligner 59 empiriske studier over en tidsperiode på tjue år, og tester ti organisatoriske faktorer sin innvirkning på selskaps IT adopsjon (Hameed et al., 2012, s. 219). Resultatet viser at det er organisatorisk beredskap som har den sterkeste relasjonen med IT adopsjon. I begrepet ligger i hvilken grad et selskap har bevissthet, ressurser, engasjement og styring til å adoptere digitale innovasjoner (Hameed et al., 2012, s. 226).

2.3.8 Oppsummering digital transformasjon

For å oppsummere er digital transformasjon knyttet til endringer internt i selskapet og eksternt i samfunnet – med bakgrunn i digital teknologi. Digital transformasjon skal resultere i en radikal endring fra selskapets opprinnelige tilstand (Berghaus & Back, 2017). Av digital transformasjon kan vi lære at med korrekt utnyttelse av strategi, ledelse og ressurser, kan digital teknologi gi selskapene viktige konkurransefortrinn. Hovedideen i transformasjonskompasset er at ledere ved å dele transformasjonen inn i utforme, fokusere, mobilisere og opprettholde kan maksimere sin mulighet til endring (Westerman et al., 2014). Utfordringene med digital transformasjon er hovedsakelig tilknyttet kultur, vaner og atferd (Goran et al., 2017; Kane et al., 2017; Stewart et al., 2017; Hameed et al., 2012).

3.0 METODISK PERSPEKTIV

I dette kapittelet skal vi presentere hvordan fremgangsmåten for å skaffe resultater er gjort, samt reflektere over sammenhengen mellom teoretisk perspektiv og metodiske valg. Vi starter med en beskrivelse av forskningstilnærming og argumenterer for valg av metode. Deretter beskriver vi hvordan datainnsamlingen er gjort, med særlig vekt på gjennomføring av intervjuene og forklaring av utvalget. Avslutningsvis redegjør vi for datainnsamlingens kvalitet gjennom begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet, før vi vurderer etiske refleksjoner rundt metodedelen.

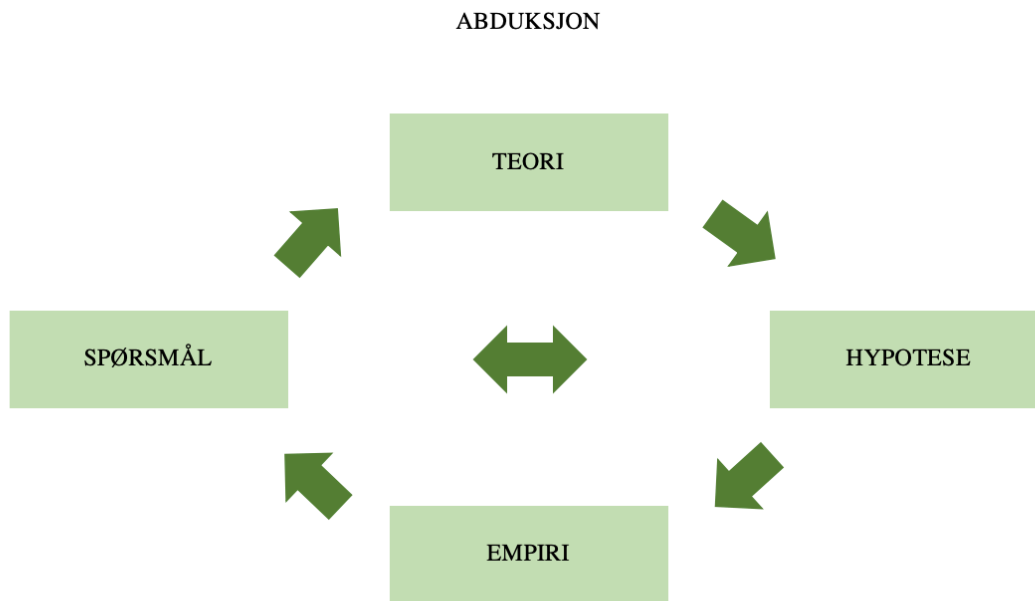
3.1 Beskrivelse og vitenskapelig tilnærming

Redegjørelsen for den metodiske tilnærmingen skal vise at oppgaven er i stand til å nå de mål som er satt for studien. Metode dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data.

Virkeligheten kan undersøkes gjennom to ulike vitenskapelige tilnærminger; kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 95). Forenklet kan vi si at kvantitativ metode kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ metode avdekker hvorfor det skjer.

3.1.1 Forskningstilnærming

Avhengig av hvor klart man ser for seg det teoretiske perspektivet, vil ha betydning for om man skal benytte en deduktiv eller induktiv forskningstilnærming. En deduktiv tilnærming forholder seg først og fremst til teori, som man senere tester med innsamlede data (Jacobsen, 2016, s. 23). Motsatt vil en induktiv tilnærming ta utgangspunkt i empiri ved at forskeren går ut i virkeligheten uten teoretiske antakelser (Jacobsen, 2016, s. 23). Ifølge Jacobsen (2016) er det likevel nesten umulig å forholde seg enten kun til teori eller empiri. Med en pragmatisk tilnærming baserer man seg på det som kalles en abduktiv tilnærming, som er en kombinasjon av både induksjon og deduksjon (Jacobsen, 2016, s. 34). Da anser man forskningen som en stadig pågående prosess med en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri (Jacobsen, 2016, s. 35). Det finnes en god del teori omkring tema digital modenhet, innovasjon og digital transformasjon. Likevel opplever vi at det er mindre relevant forskning spesifikt tilknyttet vår problemstilling. Denne kombinasjonen gjør at vi har valgt å følge en abduktiv forskningstilnærming.



Modell 4 - Grafisk fremstilling av en abduktiv tilnærming (Inspirert av Jacobsen, 2016, s. 35)

3.1.2 Kvalitativ metode

Problemstillingen skal være førende for valg av forskningsdesign og metode. For å besvare vår problemstilling, har vi valgt en kvalitativ metode. Kvalitativ metode baserer seg på ikke-numeriske data (Jacobsen, 2016, s. 145). For å belyse hvordan tradisjonelle aktører kan lykkes med digitale transformasjoner, anser vi ord som bedre egnet enn tall. Vi mener at tall i denne sammenhengen ikke vil medføre en nødvendig oversikt som gjør at vi kan kartlegge informantenes erfaringer og meninger. Ved bruk av kvalitativ metode vil vi i større grad få muligheten til å gå i dybden for å få frem nyanser, samt at det i stor grad er informantene som legger føringen for hvilken informasjon som er relevant.

	Kvalitative data
Bør benyttes når vi har:	Lite kunnskap om gjennomføring av digitale transformasjoner for tradisjonelle aktører innen bank og forsikring
<ul style="list-style-type: none"> Når vi skal: 	Beskrive suksessfaktorer for vellykkede digitale transformasjoner
<ul style="list-style-type: none"> Når vi har: 	Ønske om å innhente mye informasjon om et begrenset antall case (fire aktører innen bank og forsikring)
<ul style="list-style-type: none"> Når vi vil: 	Finne ut hva som påvirker gjennomføring av digital transformasjon

Tabell 1 - Oversikt over hvorfor kvalitative data benyttes i forskningsprosjektet (Inspirert av Jacobsen, 2016, s. 137)

Hensikten med kvalitative studier er som regel ikke å generalisere. Vårt formål er å bidra med forståelse for hva som ligger i begrepet digital transformasjon, og hvordan det påvirker selskap som ikke er født i den digitale tidsalder. Ifølge Jacobsen (2016, s. 90) kan man ut fra et mindre antall observasjoner, slik som i vår studie, danne en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut. Det kalles teoretisk generalisering, og bygger på at man går i dybden på et fenomen eller en hendelse for å skape en detaljert og grundig forståelse. Det innebærer at man studerer flere variabler ved få enheter for å finne ut hvordan ting henger sammen.

3.1.3 Casestudie

I kvalitative studier kan man benytte flere ulike design, hvorav vi har valgt casestudie. I casestudier er man interessert i et fenomen, som for oss er digital transformasjon. Yin (1989, s. 23) definerer casestudier som:

“An empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident”.

Et casestudium innebærer at forskere innhenter mye informasjon fra noen få enheter over en kort eller lengre periode gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, s. 90). Casestudie brukes når en spør seg selv hvordan eller hvorfor om et fenomen i vår tid. Med hensyn til vår problemstilling vil det være hvilke suksessfaktorer som er avgjørende for å lykkes med digital transformasjon. Ifølge Yin (2003) er også konteksten relevant for det fenomenet som skal studeres. Vi vil utforske fenomenet digital transformasjon hos tradisjonelle bank - og forsikringsaktører, og anser at det er en kontekst som har innflytelse på hvordan transformasjonen gjennomføres. Casestudier gjennomføres oftest ved kvalitative tilnærminger, som observasjon eller åpne intervjuer (Johannessen et al., 2011, s. 90).

Casestudier kan være beskrivende, forklarende eller eksplorative (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). Beskrivende studier vil ha fokus på å beskrive forskjeller og likheter på et gitt tidspunkt, mens forklarende studier har som formål å forklare hvorfor det er forskjeller og likheter (Jacobsen, 2016, s. 82). Eksplorative studier derimot søker å finne ny kunnskap på områder hvor det er lite forhåndskunnskap. I henhold til vår problemstilling ønsker vi å undersøke hvordan tradisjonelle aktører innen bank og forsikring kan gjennomføre en vellykket digital transformasjon. Formålet med studien kan, slik vi oppfatter det, best beskrives som eksplorativt. Tidligere studier etterlyser ytterligere forskning på området (Vial, 2019; Chantias et al., 2019; Savastano et al., 2019). Vi ønsker derfor å bidra med ny innsikt omkring forståelsen av digital transformasjon ved å konkretisere variabler fra våre informanternes ståsted.

Ifølge Yin (1989) må man også bestemme om man vil undersøke en enkeltcase eller flere caser. Med utgangspunkt i vår problemstilling skal vi undersøke suksessfaktorer hos fire ulike bank- og forsikringsaktører. Vi finner det derfor mest hensiktsmessig å velge en flercasestudie, som i vårt tilfelle blir i form av en komparativ studie.

3.1.4 Komparativt casedesign

Komparative studier har som hensikt å klargjøre forutsetninger og gyldighetsbetingelser for sammenhenger (Andersen, 2013, s. 92). Metoden anvendes ofte når man er ute etter mønster av likheter og ulikheter, som kan være med å forklare kontinuitet og endring. Strategien vil

være å finne trekk ved flere ulike case som kan gi grunnlag for å forstå et felles utfall. Gyldige slutninger er ikke knyttet til antall observasjoner, men til forutsetningene for en observasjon (Andersen, 2013, s. 92). I vår studie er hensikten å tolke og forstå sammenhengen i fire caser, der det teoretiske rammeverket sammen med empiriske data er utgangspunktet. Vi benytter case som er mest mulig like med hensyn til størrelse, struktur og omfang. Selskapene er tradisjonelle aktører hvor alle opererer i Norden. De er dermed tilknyttet mest mulig like miljøer, og påvirkes alle av den generelle digitale utviklingen i Norden.

Komparative studier kan deles inn i tre hovedtyper av mest mulig like case (Andersen, 2013, s.104). Det første alternativet som kan velges er case som er like på den avhengige variabelen, men som antatt har ulike årsaksvariabler. Den andre formen som kan benyttes faller under case som er ulike på den avhengige variabelen, men som antatt har like årsaksvariabler. Det siste valget er studier som kan sammenligne case der både avhengig og uavhengig variabel er ulike, men den avhengige variabelen er omvendt av det som er forventet. For å besvare vår problemstilling ønsker vi å finne suksessfaktorer som beskriver hvordan tradisjonelle selskap lykkes med digital transformasjon. Vi har derfor brukt case som er like på den avhengige variabelen som her er digital transformasjon, men som antatt har ulike årsaksvariabler. Ved å gjennomføre en komparativ studie vil vi kunne rette søkelyset mot trekk ved casene som kan føre frem til hovedresultatet (Andersen, 2013, s.105).

3.1.5 Forskningskontekst

Det er viktig å velge case som gir grunnlag for å svare på problemstillingen (Eisenhardt, 1989). Formålet var å plukke selskap som hadde øynene åpne for teknologi, digitale muligheter og trusler, samt utviklingen det skaper i samfunnet. Samtidig var det viktig for oss at selskapene ikke var født digitale, slik som startups. Vår oppfatning er nemlig at selskaper som har blomstret rett inn i den digitale tidsalder, bygger på helt andre forutsetninger. Vi hadde derfor et ønske om å studere tradisjonelle aktører, som følgelig må gjennom en digital transformasjon for å imøtekomme endrede konkurranseomgivelser.

Like viktig ville vi at selskapene skulle være av de største aktørene innenfor sitt hovedsegment. Selskapene er fremtredende i media, hvor de tiltrekker seg mye oppmerksomhet. Vi er videre av den oppfatning at finanssektoren de siste årene har vist både

vilje og evne til endring. Dette blant annet gjennom å fronte nye digitale verktøy som eksempelvis bruk av mobile løsninger.

3.2 Datainnsamling

Dette kapittelet forklarer metodikken benyttet for å kunne besvare problemstillingen.

Avhengig av problemstillingen må de data som er mest mulig relevant og pålitelig samles inn (Johannessen et al., 2016, s.29). Vanlige måter å samle inn kvalitative data på er observasjon, dokumentanalyser, intervju og gruppeintervjuer. Denne studien bygger på dokumentanalyser og personlig intervju.

3.2.1 Dokumentanalyse

Bakgrunnen for masteroppgaven er interessen for den digitale utviklingen i næringslivet, og hvordan tradisjonelle aktører må omstille seg til nye konkurranseformer. Vi har benyttet nyhetsartikler og internettsider for å danne oss et bilde av fenomenet digital transformasjon. Den metoden for datainnsamling er knyttet til bruk av sekundærdata, det vil si data som ikke er samlet inn av forskeren selv (Jacobsen, 2016, s. 171). Gjennom å lese studier og analyser om digital transformasjon har vi opparbeidet oss en forståelse av hvordan transformasjoner kan foregå, samt hvilke utfordringer det bringer med seg. Vi har vært bevisst på hvilke dokumenter vi har lest med tanke på hvem som har vært forfatter, hvem dokumentet er ment til og hva som har vært formålet med dokumentet (Jacobsen, 2016, s. 172). Det er viktig med tanke på å vurdere hvorvidt informasjonen som hentes inn er relevant for vår problemstilling.

3.2.2 Intervju som form

Kvale & Brinkmann (2015, s. 137) skisserer en forskningsprosess med intervjuer gjennom syv stadier. De syv trinnene fremstilles slik:

1. Tematisering: Formulering av formålet med studiet og hvordan temaet oppfattes. Med utgangspunkt i studiens problemstilling må hvorfor - og hva - spørsmål kartlegges før metoden velges. Kapittel 1 beskriver valg av tema og problemstilling, for å kartlegge utgangspunktet for studien.

2. *Planlegging*: Studien planlegges med grunnlag i de syv trinnene, før intervjuarbeidet gjennomføres. Det innebærer å planlegge hvilken kunnskap som skal innhentes, samt ta hensyn til studiens moralske implikasjoner. Vi valgte ut case, og tok kontakt med aktuelle informanter.

3. *Intervjuing*: Utføre intervjuene med utgangspunkt i intervjuguiden. I dette stadiet er det elementært å reflektere over kunnskapen som søkes, intervjuets kontekst og de hensynene som må ivaretas til intervjusituasjonens mellommenneskelige relasjoner. Vi velger å utarbeide en intervjuguide for å gjennomføre strukturert intervju. Dette med hensyn til sammenligningsgrunnlaget.

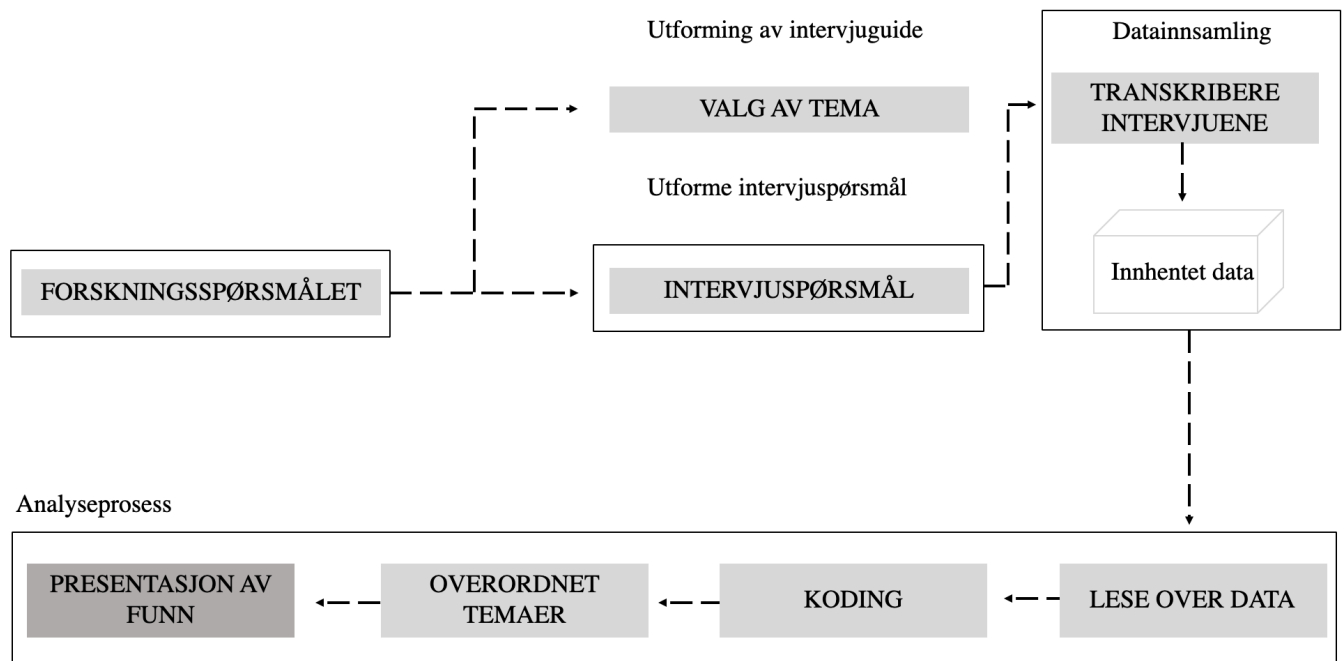
4. *Transkribering*: Overføre datagrunnlaget fra tale til skriftlig tekst, for å klargjøre intervjumaterialet til analysearbeidet. Studien benytter lydopptak for å sikre best mulig datagrunnlag.

5. *Analysering*: Valg av best egnet analysemetode ut fra studiets problemstilling, formål og emneområdet. Vi vil kategorisere innsamlet data med utgangspunkt i intervjuguiden.

6. *Verifisering*: Vi undersøker om forskningen er pålitelig, troverdig, overførbar og bekreftbar.

7. *Rapportering*: Formidle funnene og metoden med hensyn til vitenskapelige kriterier og etiske sider som vil resultere i et lesbart produkt. Funn blir presentert i kapittel 4 med hyppig sitatbruk.

Vårt forskningsprosjekt vil bli gjennomført i tråd med de syv stadiene presentert av Kvale & Brinkmann (2015). Under er en egenformulert overordnet modell som viser hvordan studiet skal utføres, fra formulering av forskningsspørsmålet til presentasjon av funn.



Modell 5 - Grafisk overordnet fremstilling av trinn i forskningsprosessen

Kvalitative intervjuer er den mest brukte måten å samle inn egne data på (Johannessen et al., 2016, s. 145). Formålet med å gjennomføre intervjuer er å forstå eller beskrive noe. Hva slags informasjon som samles inn gjennom intervjuet må ta utgangspunkt i problemstillingen som skal besvares (Johannessen et al., 2011, s. 143). Intervjuet skal videre være knyttet opp mot informanten som et subjekt. Med det menes at vi som forskere ønsker å avdekke hva informanten subjektivt mener om et fenomen (Johannessen et al., 2016, s. 146). Intervju er derfor en samtale med struktur og hensikt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22). Strukturen er bygget på rollefordeling mellom deltakerne i intervjuet (Johannessen et al., 2011, s. 143). Intervjuer stiller spørsmål og kontrollerer situasjonen, noe som tilsier at partene heller ikke er likestilt under intervjuet. I intervjuene skal vi benytte teoretiske spørsmål. Det vil bli gjort med sikte på å forstå og forklare handlinger og hendelser tilknyttet det teoretiske rammeverket for studien.

3.2.3 Strukturert intervju

I studien skal vi benytte strukturert intervju. En slik form for intervju tar utgangspunkt i at det på forhånd er fastlagt både tema, spørsmål og rekkefølge på spørsmålene (Johannessen et al., 2016, s. 148). Fordi det finnes en god del teori om digital transformasjon, var det mulig for oss å strukturere intervjuet på forhånd. Vi har en forståelse for hva vi ønsker å spørre

informantene om, og hvilke temaer som er nødvendig å dekke. Samtidig ønsker vi å sammenligne svarene, slik at det blir hensiktsmessig at alle informantene får de samme spørsmålene. I lys av at dette er en mastergradsavhandling der vi har begrenset med tid, er det også en fordel for oss at intervjuene blir så fokusert, konsentrert og tar så kort tid som mulig. Det vil gjøre analysearbeidet enklere og mindre tidkrevende, da det blir mulig å analysere spørsmål for spørsmål, og deretter sammenligne informantenes svar opp mot hverandre.

Strukturerte intervju kan likne på intervjuer basert på prekodete spørreskjemaer (Johannessen et al., 2011, s.144). Likevel har vi en abduktiv tilnærming som stiller krav til fleksibilitet hvis det skulle dukke opp ny informasjon i løpet av intervjuet. Det er noe vi vil opprettholde ved at spørsmålene er åpne og det ikke er formulert svaralternativer på forhånd. Det er videre i tråd med vårt eksplorative formål, hvor vi ønsker å gi rom for at informantene kan formulere svarene med egne ord. På den måten vil vi også ha mindre innvirkning på hvordan informanten svarer, og svarene vil vise hvordan informanten faktisk har forstått spørsmålet.

Ulempen med standardiserte spørsmål er at det ikke gir rom for å skreddersy intervjuene etter intervjuobjektene (Johannessen et al., 2011, s.146). Likevel er det i denne studien mest hensiktsmessig med standardiserte intervjuer, da intervjuobjektene er nokså like.

3.2.4 Intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt over hvilke temaer vi skal innom i løpet av intervjuet og er viktig for å sikre at vi kommer inn på de viktige temaene som vi ønsker å belyse (Jacobsen, 2016, s. 150). I forkant av intervjuene utarbeidet vi en strukturert intervjuguide. En strukturert intervjuguide har formulert fullstendige spørsmål som er satt opp i en bestemt rekkefølge (Jacobsen, 2016, s. 151). Intervjuguiden starter med en introduksjon, som innebærer en presentasjon av oss som forskere (Johannessen et al., 2016, s. 149). Følgelig vil vi informere om hvordan datamaterialet skal behandles under og i etterkant av intervjuet. Til slutt vil vi understreke informantens rettigheter til å avbryte intervjuet om ønskelig (Johannessen et al., 2016, s. 149).

Intervjuguiden inneholder spørsmålene som skal stilles under intervjuet. For å sørge for at vi kommer inn på studiets tema, er spørsmålene i intervjuguiden satt med utgangspunkt i delkapitlene fra det teoretiske rammeverket. Det vil si at spørsmålene som er formulert har en

tung teoretisk forankring. Følgelig vil vi presentere spørsmålene med tilknyttet teoretisk begrunnelse.

Digital modenhet

- 1. Er det digitalisering som driver endringer, eller endringer som driver digitalisering?*

Ifølge Parviainen et al., (2017) blir digitalisering beskrevet som en av de viktigste trendene som vil endre samfunnet og virksomheter i både nær og langsiktig fremtid. Ringvirkningene av digitalisering vil legge til rette for økt verdiskapning og innovasjon, som vil kunne forbedre produktiviteten i offentlig og privat sektor (Regjeringen, 2014). Spørsmålet skal få informantene til å reflektere omkring betydningen av og kilden til digitalisering.

- 2. Hva er forskjellen på et selskap som er digitalt modent og et selskap som ikke er det?*

Digital modenhet handler om å tilpasse organisasjonen til å konkurrere effektivt i stadig mer digitale miljøer (Kane et al., 2017). I teorien presenteres ulike nivå av digital modenhet, der ulikhetene er tilknyttet selskapenes evne til å samhandle digitale aktiviteter med selskapets ledelse. Spørsmålet skal få informantene til å reflektere omkring disse ulikhetene.

- 3. Gjør dere ofte feil, og lærer mye? Og hva slags forhold har dere til risiko?*

Selskaper som er digitalt modne er mer risikotolerante (Rader, 2019). Det skyldes at de kombinerer *hva* (digitale kapabiliteter) og *hvordan* (ledelseskapabiliteter) i digital transformasjon, for å skape en syklus av digitale fordeler (Westerman et al., 2014). Spørsmålet skal få informantene til å reflektere rundt selskapets praksis og tilnærming.

- 4. Eksperimenterer selskapet med digitalisering? Har du spesifikke eksempler?*

Westerman et al., (2014) argumenterer for at digitalt modne selskaper er eksperter på å vite hvor og hvordan investere i digitale muligheter. Det kan skyldes at selskaper som er digitalt modne, ofte er mer eksperimentelle (Rader, 2019). Spørsmålet skal få informantene til å reflektere omkring selskapets innovasjonsevne.

5. *Hva mestrer selskapet best av digitale kapabiliteter og generelle ledelseskapabiliteter? Føler du at selskapet mestrer begge? «Med kapabiliteter mener vi bruken av kunnskaper og evner til å realisere organisasjonsmål.»*

Teorien presenterer to dimensjoner, som til sammen utgjør fire ulike nivå av digital modenhet (Westerman et al., 2014). Selskap som skårer høyt på begge dimensjonene, kategoriseres som digitale mestere, som er det høyeste nivået av digital modenhet. Spørsmålet skal få informantene til å reflektere omkring selskapets ferdigheter, og for å kategorisere selskapets nivå av modenhet.

Innovasjon

6. *Kan du nevne noen disruptive innovasjoner som har vært med å endre bransjen de siste årene?*

Disruptive innovasjoner er innovasjoner som både utfordrer og utkonkurrerer dagens løsninger, og gjerne på en slik måte markedet ikke forventer (Christensen & Bower, 1995). Spørsmålet skal få informantene til å reflektere rundt hvilke disruptive innovasjoner som har endret markedet, og for å belyse selskapets oppmerksomhet rundt disse.

7. *Er det noe selskapet har bidratt med for å støtte disruptiv innovasjon? Kan du komme med konkrete eksempler?*

Ofte er det digital teknologi som skaper disruptive innovasjoner (Andersen & Sannes, 2018). Spørsmålet skal få informantene til å reflektere omkring selskapets forhold til forstyrrelser i markedet, særlig som respons på teknologiske nyvinninger. Det vil trolig ha stor betydning for selskapets konkurransedyktighet i tiden som kommer.

8. *Er selskapet som regel raskest ute med nye trender, eller er det slik at selskapet som regel er avventende og forsøker å lære av andre før dere gjør forbedringer? Har du eksempler?*

Ifølge Christensen (1997) kan selskap enkelt overse innovasjoner, særlig på grunn av ny og uventet konkurranse. Essensen bygger på hvorvidt man skal være først ute med nye trender

eller om det lønner seg å være rask til å kopiere (Lieberman & Montgomery, 1988). Spørsmålet skal få informantene til å reflektere over selskapenes egen tilpasning, særlig i forhold til at de har eksistert også før den digitale tidsalder.

Digital transformasjon

9. *Hva er drivere for digital transformasjon? Kan du komme med eksempler på både interne og eksterne faktorer?*

Iden et al., (2019) peker på drivkraften for en nødvendig omstilling kan være effekter av både eksterne og interne faktorer, som medfører at bedriftene foretar en digital transformasjon. Spørsmålet skal få informantene til å reflektere over hvilke disse er for selskapet.

10. *Har selskapet formidlet en strategi for digital transformasjon?*

Matt et al., (2015) formidler viktigheten av strategisk planlegging, og formidler fire hoveddimensjoner strategier for digital transformasjon har til felles. Følgelig presenterer Sebastian et al., (2017) hvordan selskaper, særlig de som ikke er født digitale, må skape synergier mellom eksisterende og nye ferdigheter. Det avhenger av digitale strategier, hvor forfatterne formidler to ulike typer (Sebastian et al., 2017). Spørsmålet skal få informantene til å reflektere omkring selskapets evne til å definere, planlegge og formidle.

11. *Hvilke av følgende digitale kapabiliteter er selskapet best på; kundeopplevelse, operative prosesser eller forretningsmodell? Hvorfor og kan du komme med konkrete eksempler?*

I teorien presenterer Westerman et al., (2014) tre grupper av digitale kapabiliteter. De omhandler investeringer i digitale aktiviteter, og betegnes som *hva* i en digital transformasjon (Westerman et al., 2014). Spørsmålet skal få informantene til å reflektere omkring selskapenes egne ferdigheter, og om de bruker disse til å differensiere seg fra sine konkurrenter.

*12. Er digital transformasjon styrt gjennom top-down - eller bottom-up ledelse?
Hvorfor er det top-down eller bottom-up?*

Westerman et al., (2014) mener at digital transformasjon må styres gjennom top-down ledelse, for å sikre at alle deler i et komplekst selskap beveger seg i samme retning. Spørsmålet skal få informantene til å reflektere omkring selskapets ledelsesform, og hvilken betydning den har for gjennomføring av digital transformasjon.

13. Hva kjennetegner selskapets ledelseskapabiliteter for digital suksess?

Westerman et al., (2014) presenterer ulike ledelseskapabiliteter som vil gi positive ringvirkninger mot digital transformasjon, der digitale investeringer skaper digitale fordeler. Dette støttes av Butner (2019) som også vektlegger viktigheten av gode ledelseskapabiliteter for digital suksess. Teorien trekker blant annet frem ledelsens vilje til å lære, være nysgjerrig og jobbe raskt (Butner, 2019). Spørsmålet skal få informantene til å reflektere rundt egne ledelseskapabiliteter, samt hvorfor de er viktige for selskapet særlig i en digital tidsalder.

*14. Hva er selskapets utfordringer med å gjennomføre en digital transformasjon?
Kom med eksempler, og forklar hvorfor.*

Flere forfattere peker på kultur, vaner og atferd som den viktigste utfordringen for å lykkes med endringer (Goran et al., 2017; Kane et al., 2017; Stewart et al., 2017; Hameed et al., 2012). Like viktig fremstår det å overkomme usikkerhet gjennom å fremme digital transformasjon som en positiv og nødvendig reise (Bygstad et al., 2019). Spørsmålet skal få informantene til å reflektere omkring selskapets utfordringer, som en hjelp også til å definere veien videre.

15. Hva må tilrettelegges for at de ansatte skal lykkes med digital transformasjon?

Westerman et al., (2014) hevder at digital transformasjon avhenger av engasjerte ansatte. Det støttes av Butner (2019) som formidler behov for å bygge en inkluderingskultur, samt av Kane et al., (2017) som ønsker mer fokus på intern kommunikasjon for å skape bedre forståelse for endringer. Spørsmålet skal få informantene til å reflektere omkring selskapets ansatte, og på hvilken måte de har betydning i en omstillingsprosess.

16. *Hva er selskapets kritiske suksessfaktorer for å lykkes med digital transformasjon?*

Reisen gjennom en digital transformasjon er ingen lineær prosess og teorien fremstiller et transformasjonskompass som rammeverk for å gjennomføre digital transformasjon (Westerman et al., 2014). Et annet bidrag er fra Vogelsang et al., (2019) som beskriver ulike faktorer som innvirker på digital transformasjon, kategorisert langs tre dimensjoner. Spørsmålet skal få informantene til å reflektere over faktorer, både eksterne og interne, som er bidragsytende for digital transformasjon.

3.2.5 Utvalgsstørrelse

Kvalitativ metode kjennetegnes av å innhente mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Teorien påpeker ikke noen øvre eller nedre grense for antall intervjuer (Johannessen et al., 2016, s. 114). Antall informanter er avhengig av problemstilling og måten data samles inn på. Ut fra problemstillingen og tidsbegrensningen for oppgaven har vi begrenset antallet informanter til tolv, derav tre informanter fra hvert selskap. Vårt fokus har vært å anskaffe et relevant utvalg av informanter, fremfor mange informanter (Johannessen et al., 2016, s. 114). Dette skyldes i tillegg at både gjennomføringen og bearbeiding av kvalitative intervjuer er en tidkrevende prosess, slik at omfanget ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre gode analyser.

3.2.6 Utvalgsstrategi og rekruttering

Hovedregelen for utvalg i kvalitative undersøkelser er at det velges informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg reflektert om det aktuelle temaet (Johannessen et al., 2016, s. 113). Det kalles for et strategisk utvalg, der utvalget er tilpasset de svarene som søkes. En strategisk utvelgelse av informanter fokuserer på hensiktsmessighet fremfor representativitet (Johannessen et al., 2016, s. 117). Det søkes således mest mulig kvalitetskunnskap om temaet, og ikke å foreta statistiske generaliseringer. Det er ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på (Johannessen et al., 2016, s. 117). Vi har satt sammen et strategisk utvalg i form av en kriteriebasert utvelgelse, som bygger på bestemte kriterier for å bli inkludert i studien (Johannessen et al., 2016, s. 120). Med utgangspunkt i problemstillingen var følgende kriterier ved selskapene vesentlig: (1) Markedsandel, (2) Omsetning og (3) År i bransjen.

Selskapene i studien er tradisjonelle aktører med et bredt spekter av tjenester både for bedrifter og privatkunder. Gjensidige og IF er to av de største forsikringsselskapene i Norge, og har i flere år dominert forsikringsbransjen. Ifølge en oversikt besitter selskapene henholdsvis 25,6 % og 21,1 % av totalmarkedet (Finans Norge). Blant banker er Danske Bank og Nordea, etter DNB, størst i Norge målt i både antall kunder og i forhold til den kapitalen de forvalter (Nestebank).

I denne studien er ønsket om gode informanter sentralt, og det er investert mye tid i å anskaffe gode intervjuobjekter for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte. For informantene skulle følgende kriterier være oppfylt for å bli inkludert: (1) Informant med kunnskap tilknyttet det teoretiske rammeverket og (2) Informant med lederstilling. For å besvare problemstillingen fant vi det hensiktsmessig å fokusere spesifikt på mellom - og toppledere i selskapet, da det er disse som utvikler de digitale strategiene. Slik vi oppfatter det påvirker digital transformasjon hele selskapet, men det må iverksettes av ledelsen.

Vi kom i kontakt med informantene gjennom vår veileder eller HR-avdelingen i de ulike selskapene, og det er ingen av oss som har personlig kjennskap til informantene fra før. Det kan dermed ikke tenkes at vi som forskere kan ha hatt noen form for innvirkning på informantene. Det var av stor betydning for oss at ingen av informantene skulle føle seg presset til å bidra, og dersom det ble vist liten interesse fra enten selskapet eller informanten selv, ble andre informanter oppsøkt.

3.2.7 Praktisk gjennomføring

Vi gjennomførte intervjuene over en tidsperiode på tre uker. Det ga oss tid mellom hvert intervju, noe vi fant hensiktsmessig da vi kunne vurdere og transkribere hvert intervju fortløpende. Vårt mål før vi begynte intervjuprosessen var at vi begge skulle delta i alle intervjuene og med transkriberingen. Flertallet av intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, slik at informantene befant seg i trygge og kjente omgivelser. På grunn av pågående pandemiutbrudd med Covid -19 i tidsperioden vi gjennomførte intervjuene, ble tre av intervjuene gjennomført over Skype, noe som skyldtes interne restriksjoner på arbeidsplassene og anbefalinger fra myndighetene. Disse omstendighetene medførte at kun en av oss var til stede under intervjuene. Den største andelen av intervjuene

fikk vi likevel gjennomført personlig og med begge til stede, slik at vi var to om å huske sosiale og emosjonelle aspekter ved intervjusituasjonen som kunne ha betydning for analysen.

Vi hadde i forkant av intervjuene utformet 16 spørsmål, og gjorde ingen endringer på disse i løpet av prosessen. Det tillot oss å bruke samme intervjuguide under alle intervjuene, som gjorde analysearbeidet og sammenligningsgrunnlaget enklere. Før vi startet intervjuene hadde vi beregnet at hvert intervju skulle vare mellom 30 - 40 minutter. Underveis i intervjurunden, oppdaget vi at det var noe variasjon i hvor mye informantene hadde å si om temaene. Dermed endte vi opp med å ha tolv intervjuer med varighet fra alt mellom 20 - 50 minutter. Det ble benyttet lydopptak, slik at vi kunne lytte aktivt og delta under intervjuene. Dette gjorde også transkriberingen enklere.

I forkant av intervjurunden fikk informantene tilsendt noe informasjon om tema for masteroppgaven. Likevel valgte vi bevisst å ikke sende ut intervjuguiden, da vi ønsket at informantene skulle svare ut fra sine refleksjoner og tanker uten å ha planlagt svar på forhånd. Vi følte at vi fikk god kontakt med informantene, og at intervjuene bar preg av tillit og åpenhet. Følgelig opplevde vi alle våre informanter som opplyste, og villige til å dele egne erfaringer og synspunkter med oss. Informantene har en stilling som er relevant innen oppgavens teoretiske rammeverk. Intervjuspørsmålene belyser dermed tema informantene er kjent med, og vi hadde få utfordringer med bruk av fagbegreper. Informantene sitter på mye av den samme kunnskapen, men fra ulike selskap og ulike avdelinger internt. Det vil bidra til å belyse tema fra flere perspektiv. Dette var en fordel da vi fikk kontrollert om informantene svarte strategisk eller holdt tilbake informasjon.

3.2.8 Transkribering av intervjuene

Å transkribere vil si å transformere den muntlige intervjusamtalen til skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204). Dette er en viktig prosedyre for å gjøre intervjusamtalen tilgjengelig for analyse. Transkripsjonen skal være en lettlest utgivelse av informantenes respons på intervjuspørsmålene. Dermed blir det for oss uhensiktsmessig å gjengi alle muntlige dimensjoner av intervjusamtalen, slik som pauser og følelsesuttrykk som latter og sukk.

3.2.9 Koding

Dataen som er samlet inn må analyseres og tolkes. Med kvalitative data består analysen i å bearbeide tekst. Det skilles i hovedsak mellom to former for kategorisering; åpen og aksial koding (Jacobsen, 2016, s. 207). Vi vil gjennomføre åpen koding, som tar utgangspunkt i innsamlet data. Fordi vi har et strukturert intervju, kan vi benytte intervjuguiden i kodeprosessen. Vi skal derfor samle ord, setninger og tekst som ligner og omhandler det samme ut fra de tre kategoriene i intervjuguiden: digital modenhet, innovasjon og digital transformasjon. Følgelig vil disse bestå av underkategorier, som gir en oversikt over fremtredende funn i studiet (Jacobsen, 2016, s. 208).

3.2.10 Anonymitet

Informantene ble informert om at deres identitet ville bli holdt anonym, derimot vil selskapene kunne identifiseres. Det skyldes at vi for å besvare problemstillingen ønsker å knytte funn opp til det enkelte selskapet, og sammenligne disse. Informasjonen som er hentet inn vil bli behandlet med respekt, og med utgangspunkt i at selskapene representerer sterkt konkurranseutsatte bransjer vil vi ikke sitere noen som kan gi de respektive selskapene innsyn i hverandres konkurransestrategier. Følgelig skal fremstillingen av selskapene kun være basert på innhentet data, hvor alle sitater er godkjent av informantene. I tråd med innmelding til og krav fra NSD vil lydopptak og transkribering slettes ved studiens slutt.

3.3 Forskningens kvalitet

For å vurdere hva som er god kvalitet har vi tatt utgangspunkt i Guba og Lincoln (1985) sine fire former for validitet i kvalitative studier; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (sitert av Johannessen et al., 2016, s. 231).

3.3.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Forskningens pålitelighet knytter seg til undersøkelsens data, som vil si hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2016, s. 231). Innen kvalitativ forskning kan forskeren styrke sin pålitelighet ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten. Det kan enten være gjennom en casebeskrivelse, detaljert fremstilling av fremgangsmåte, eller ved å vektlegge kriterier for evaluering

(Johannessen et al., 2016, s. 231). Innledningsvis i oppgaven ga vi leseren en begrunnelse for valg av tema og problemstilling, beskrivelse av selskapene, samt det aktuelle konkurransemarkedet. Oppgavens pålitelighet er i tillegg forsøkt styrket gjennom å beskrive detaljert hvordan vi har gått frem under forskningsprosessen. Under selve intervjuet kan intervjuerens pålitelighet diskuteres i sammenheng med hvorvidt det er ledende spørsmål som kan påvirke svarene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). I vår studie er det benyttet en strukturert intervjuguide, hvor spørsmålene er laget med den hensikt å ikke være ledende.

3.3.2 Troverdighet (intern validitet)

I kvalitative studier er det vanlig å definere validitet som hvorvidt metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2016, s. 232). Det vil si om det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes, og dataene som hentes inn. I ordbøker blir validitet omtalt som en uttalelss sannhet, riktighet og styrke (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 276). Et hovedargument for casestudier er at forskerne i kraft av omfattende og detaljert kunnskap vil oppnå høy grad av validitet (Andersen, 2013, s. 156). Vi transkriberer våre intervjuer, samt bruker gjennomgående mye sitater ved presentasjon av funn. På den måten vil leseren selv kunne danne seg en forståelse av de funn som er gjort, i kombinasjon med oppgavens oppbygning og teori. Hyppig sitatbruk vil også bidra til at leseren får innsyn i hvilken informasjon informantene har gitt, og hvordan vi har tolket disse.

3.3.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn i studien (Johannessen et al., 2016, s. 233). Kvalitative studier tar for seg overføring av kunnskap, fremfor generalisering. Det skyldes at generalisering som regel er knyttet til statistikk og kvantitative studier. Overføring av kunnskap omhandler hvorvidt studien lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttig ikke bare på det området som studeres (Johannessen et al., 2016, s. 233). Dette bekreftes av Andersen (2013, s.131 - 132) som fremhever betydningen av at resultatet av casestudier åpner muligheten for overførbarhet. Vi vil studere store, tradisjonelle aktører innen bank og forsikring. Det kan antas at funn i studien kan overføres til andre lignende selskap, i form av teoretisk generalisering. Det betyr at vi kan danne en generell forståelse av digital transformasjon ut fra tolkning og analyser av informantenes respons.

3.3.4 Bekreftbarhet

Begrepet bekræftbarhet viser til i hvilken grad resultatene fra en kvalitativ undersøkelse kan bekreftes av andre forskere (Johannessen et al., 2016, s. 234). Bekreftbarhet skal sikre at resultatene i undersøkelsen bygger på forskningen som er gjennomført, og ikke på forskerens subjektive holdninger. Videre vil det være vesentlig å vurdere hvorvidt fortolkningene som er gjort i studien, også støttes av annen litteratur eller andre forskere. Vi har derfor gjort oss kjent med tidligere forskning, og dannet oss en forståelse av hva som finnes i litteraturen fra før. På bakgrunn av det har vi forsøkt å plassere studien i et manglende område i forskningen, der vår studie ønsker å bidra med innsikt omkring forståelsen av digital transformasjon.

Videre har vi brukt metodekapittelet til å forklare våre valg i forskningsprosjektet, hvor vi blant annet har beskrevet valg av metode, design og forskningstilnærming. I forkant av denne studien tilegnet vi oss kunnskap om digital transformasjon, som var nødvendig for å forstå og tolke informantenes synspunkter. Likevel er digital transformasjon et ungt forskningsområde. Følgelig var det noe mer utfordrende, blant annet å finne gode metaanalyser og andre sammenligningsstudier på området.

3.3.5 Ethiske refleksjoner

Et viktig fokus i vår forskning vil være hvordan den innsamlede dataen behandles, samt personvernet til de involverte. Etikk er prinsipper, regler og retningslinjer som blir vurdert opp mot en handling, for å avgjøre om handlingen er riktig eller gal (Johannessen et al., 2011, s. 93). Etikk er også knyttet opp mot forskningsvirksomhet, slik som all annen virksomhet i samfunnet. Virksomhet som vil kunne få konsekvenser for mennesker, må vurderes ut fra etiske standarder (Johannessen et al., 2011, s. 93).

I denne studien er det gjennomført en intervjuundersøkelse, også omtalt som en moralsk undersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 95). Det skyldes at det er tilknyttet moralske spørsmål til intervjuundersøkelsens midler og mål. Intervjuundersøkelsen innebærer et menneskelig samspill i intervjusituasjonen som påvirker intervjupersonene, og kunnskapen som kommer frem i intervjuet vil påvirke forskerens syn på menneskets situasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 95). Det viser til at intervjuforskningen inneholder moralske og etiske spørsmål.

Den nasjonale forskningsetiske komité har vedtatt noen forskningsetiske retningslinjer som trekkes frem ved tre sentrale hensyn (Johannessen et al., 2016, s. 85). Vi har i denne studien forsøkt å ta utgangspunkt i disse. Det første hensynet omfatter informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi. Det vil si at informanten skal kunne bestemme over sin deltakelse og trekke seg uten begrunnelse (Johannessen et al., 2016, s. 85-86). Vi informerte alle informantene om deres rettigheter før vi startet intervjuene, og oppfordret dem til å avbryte intervjuet hvis det var noe som gjorde at de følte behov for det.

Det andre hensynet sammenfattes av at intervjuundersøkelsen skal opptre med respekt for informantens privatliv. Informanten har rett til å kontrollere informasjonen som det gis adgang til, samt at den holdes konfidensielt (Johannessen et al., 2016, s. 86). Gjennom personlige intervjuer kan det fremkomme informasjon som ikke bør kunne identifiseres. Det vil derfor være viktig for oss å ha en tett dialog med informantene rundt hva som er greit å referere til i oppgaven. Alle sitater som blir presentert som funn i studien, vil være godkjent skriftlig av samtlige informanter og i tråd med selskapets retningslinjer.

Det siste hensynet bygger på ansvar for å unngå skade, som vil si at informanten skal utsettes for minst mulig belastning (Johannessen et al., 2016, s. 86). For å legge til rette for dette avtalte vi intervjuet i god tid, og lot informantene sette føringer for tid og sted. Videre ga vi informantene både skriftlig og muntlig informasjon om intervjuforløpet og hensikten med å innhente informasjonen. At studien ivaretar disse hensynene har bidratt til at informantene opplever å bli møtt med respekt og ydmykhet.

4.0 PRESENTASJON AV FUNN

Dette kapittelet består i en presentasjon av studiens funn. Materialet blir belyst gjennom sitater fra informantene. Fordi vi innhentet store mengder informasjon under de strukturerte intervjuene, medførte det at svarene måtte kategoriseres. Kategoriseringen har tatt utgangspunkt i intervjuguiden som bygger på det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2.

I metodekapittelet drøftet vi hvordan kategorisering av innhentet data skulle gjøre det enklere både for leserne og forskerne å forstå og tolke informasjonen som presenteres i studien. Vi startet derfor prosessen med å transkribere intervjuene, noe vi opplevde som både tidkrevende og omfattende. På en annen side var transkriberingen til hjelp da det ga et bedre overblikk i likheter og ulikheter. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket for oppgaven er funnene presentert ved tre delkapitler: digital modenhet, innovasjon og digital transformasjon. Vi presenterer så informantenes svar i lys av denne inndelingen.

4.1 Digital modenhet

Vi oppfatter modenhet som evnen til å forstå og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Det er derfor nært tilknyttet dagens dynamiske næringsliv, som i stor grad preges av rask teknologisk utvikling. Selskap må håndtere store omstillingsprosesser, nye konkurranseformer og uventede konkurrenter.

Drivere

Digitalisering er blitt et folkekjært begrep, som brukes i de fleste sammenhenger og med ulike definisjoner. For noen kan digitalisering virke som en trussel mot eksisterende posisjon, mens den for andre kan virke som en gylden mulighet til å fornye og forbedre egen verdikjede. Vi spør informantene om de oppfatter endring som driver av digitalisering eller om det er digitalisering som driver endring. Det vil gi oss et bilde på hvordan informantene tolker den raske utviklingen i markedet i dag, samt hvilken rolle digitalisering spiller i den.

Vi finner at det er noe delte meninger blant informantene. Noen mener at teknologi er blitt mer en trend og at man må justere og tilpasse seg den for å være med i kappløpet. Som en informant sier: *“Jeg tror nok at det er digitalisering i stor grad som driver endringen på*

mange områder. Man ser at man må justere seg eller tilpasse seg fordi teknologien den kommer uansett” (Informant 2 Nordea).

Andre informanter mener at det er endringer i forbrukeratferd og samfunnet generelt som legger grunnlaget for utvikling av ny teknologi. En informant forklarer det slik: *“Jeg tenker jo digitalisering som kun et verktøy. Det er endring som driver digitalisering. Det er et svar på et behov” (Informant 3 Gjensidige).*

Implementering

Vi spør informantene om de kan forklare oss hva som skiller et digitalt modent selskap fra et som ikke er det. Det vil gi oss en forståelse av informantenes syn på modenhet, og hvordan det på generelt grunnlag påvirker et selskaps evne til å ta i bruk ny teknologi. Alle informantene virker godt kjent med begrepet, og har klare formeninger om hvilke forutsetninger som kreves for å være digitalt moden. Flere av informantene trekker blant annet frem at digitalt modne selskap ser digitalisering som en helintegrert del av selskapet.

“Jeg vil si at på et overordnet nivå så er man moden hvis man ser digitalisering som en helintegrert del av virksomhetens kjerneprosesser” (Informant 1 Gjensidige).

“For meg går det på om vi tenker digitalt som noe veldig spesielt, eller ikke. Altså et modent selskap ser på det digitale som en hvilken som helst annet del av virksomheten” (Informant 1 IF).

“For meg handler det om at man har prosesser som er designet med en digitalt mindsett. At man hadde det som utgangspunkt da man konstruerte systemene sine. Mens et umodent går litt mer bit for bit uten å ha et gjennomgående digitalt tankesett” (Informant 3 Danske Bank).

Andre informanter mener at veien mot digital modenhet skapes og påvirkes av nye kundepreferanser:

“Det er vel forventninger fra kundene. Et selskap som ikke er digitalt eller ikke digitalt modent, vil jo risikere å tape en kunde hvis de bruker en uke når en konkurrent kan bruke en time eller ha automatiserte prosesser” (Informant 1 Nordea).

“Det jeg vil si kjennetegner et selskap som er digitalt modent, det er nok et selskap som ser de mulighetene digitalisering bringer med seg. Og klarer da selvfølgelig å anvende den kompetansen sånn at det gir verdi et eller annet sted i verdikjeden. Enten om det er ut mot kunder, eller hva slags type leveranse man har” (Informant 2 Nordea).

Risikohåndtering

Slik vi ser det vil det å gjøre investeringer og ta i bruk nye teknologier være en stor del av det å engasjere seg i digitale miljøer. Det innebærer ofte at selskapene må gå fra trygge til mer ukjente omgivelser, prøve og feile, samt begi seg ut på prosjekt med større risiko enn de vanligvis tar. På spørsmål om hvilket forhold de har til risiko, er det gjennomgående stor enighet blant informantene om at selskapene er bygget på risiko og har et sterkt fokus på det.

“Klart, vi lever av risiko i forsikringsbransjen. Så vi har et veldig sterkt forhold til det” (Informant 2 Gjensidige).

“Vi er bygget på risiko. Det er derfor vi gjør lite feil, og derfor det går sakte” (Informant 3 IF).

“Vi er jo en bank, så vi er veldig risikoaverse” (Informant 2 Nordea).

“Vi som bank jobber med mange typer risiko. Det er noe vi tar veldig alvorlig, i ytterste konsekvens har det betydning for om vi kan drive i det hele tatt” (Informant 3 Danske Bank).

Flere informanter mener at en slik forsiktighetstaktikk både er nødvendig og lønnsomt i markeder med streng offentlig regulering, slik som finanssektoren. Likevel fremgår det også et ønske om at selskapene i fremtiden kan ta større risiko enn de gjør i dag.

“Vi er ikke vant til å ta risiko, men når utviklingen går så fort må vi bli enda flinkere til å optimere risiko. Hvis vi ikke tør å hoppe ut der oftere, risikerer vi å havne etter. Vi vil få noen flere failures, men vi får også noen store wins. Der har vi utviklet oss mye, men jeg tror vi kan bli enda flinkere” (Informant 1 Danske Bank).

I sammenheng med selskapets risikoappetitt, er det flere informanter som mener at selskapene gjør for lite feil. En informant sier: *“Tradisjonelt så tenker jeg at vi gjør alt for lite feil og snakker alt for lite om de feilene vi gjør. Vi gjør rett og slett for lite feil - eller hvertfall for lite bevisste feil. Dette er fordi vi tester litt for lite” (Informant 3 IF).*

En annen informant forklarer det slik: *“Det er to typer feil da kan man si. Man tar feil når man tar et valg fordi det man gjør blir feil. En annen feil er at vi ikke gjør noe – vi venter og har ikke tro på at det som er nytt kommer til å bli noe stort. (..) vi lærer av de feilene, men jeg tror vi kunne lært enda mer” (Informant 3 Danske Bank).*

Samtlige informanter mener likevel at selskapene de senere årene har blitt flinkere til å lære av egne feil, blant annet gjennom å finne nye måter å arbeide på. Her blir det å jobbe agilt, i autonome team trukket frem som et viktig konkurransefortrinn i en ny digital hverdag. Fokus skal være å lansere kjapt, gjøre feil, lære og gå videre. Konkurransesbildet endrer seg, og selskapene ønsker ikke lenger å drive store og tunge prosjekter som gjør det vanskelig og kostbart å skifte fokus.

Eksperimentering

For å oppdage, forstå, samt utnytte trender og ny teknologi må selskapene være åpne for å endre eksisterende ressurskombinasjoner. For oss innebærer det at selskapene må transformere kunnskap til handlinger som igjen kan skape resultater over tid. En løpende forståelse av kundens behov og ønsker, avhenger dermed at selskapene ikke blir stående fast i

en statistisk oppfatning av markedet. Vi spør derfor informantene om de eksperimenterer med digitalisering.

Samtlige informanter føler at selskapet ikke eksperimenterer nok, og at det er et potensial de kan bli flinkere til å utnytte. Noen peker på regulatoriske krav gjennom finansloven og bestemmelser i EU som hemmende for innovativ idemyldring. Den største hindringen finner vi nok likevel i tid, kostnader og tilgang på ressurser.

“Det jo litt kost-nytte også. Altså vi vet så godt hvor vi må levere, vi trenger ikke finne på noe nytt. Vi må levere på core business og digitalisering generelt, så kan man begynne å komme med sånne morsomme ting som er mer nice to have etterhvert. Det er så mye need to have som skal på plass nå så det er nok litt derfor” (Informant 2 Danske Bank).

“Vi prøver å gjøre det beste ut av det vi har uten noe budsjett. Det lar seg jo gjøre, men hadde vi hatt noe penger kunne det blitt ordentlig kult” (Informant 3 Nordea).

Flere av informantene mener likevel at én måte å eksperimentere på er å slippe nye produkter tidligere ut på markedet. Her er det stor enighet omkring det å kjøre korte sprinter der man tester mest mulig ut mot kundene, også på produkter som ikke er helt ferdig. Vi forstår at målet blir å kjenne kundene og hvilke behov som finnes i markedet, gjerne før kundene vet det selv. Da er det viktig å følge med på hva som skjer og evne å fornye seg slik at man kan tilby relevante løsninger. Ifølge informantene vil tester både på daglig og ukentlig basis bidra til at selskapene enklere kan tilpasse seg nye endringer, samt predikere fremtidige kundebehov.

Prioriteringer

Vi spør informantene om de to dimensjonene av digital modenhet. Følgelig starter vi spørsmålet med å gi en kort forklaring av begrepet kapabiliteter, men opplever at informantene i utgangspunktet har en god forståelse av hva det innebærer. Samtlige av informantene mener selskapet håndterer ledelseskapabiliteter bedre enn de digitale.

“Ledelsen er sterkere enn digitale kapabiliteter totalt sett i organisasjonen. Det varierer litt, men sånn bred attention over hele konsernet så har vi nok mye å hente på digital ledelse og hvordan ledelse i en digital tid skal være” (Informant 1 Gjensidige).

“Vi er nok bedre på generelle ledelseskapabiliteter enn digitale. Vi kunne nok kommet lengre når du snakker om den digitale modenheten i å tenke digitalt i absolutt alt vi gjør hele tiden” (Informant 1 IF).

“Jeg mener at vi er sterkere på ledelseskapabilitetene” (Informant 2 Nordea).

Videre argumenterer informantene for at det i dag er mest fokus på at de skal virke digitale og sømløse ovenfor kunden gjennom gode frontend-løsninger, men at det meste blir gjort manuelt i bakkant. Følgelig bygger det på en diskusjon omkring bruk av tid og kostnader.

“Digitalisering har mye med atferd å gjøre, men det har også en kostnadsside ved det, og der seg jeg ofte at det blir dyrere enn det man har sett for seg. Ihvertfall tidligere har ikke Nordea hatt det samme fokuset på å utvikle digitale kapabiliteter, samt legge ned det som kreves av både tid og kostnader i det” (Informant 2 Nordea).

“Alle skal være modne nok til å ta inn nye digitale løsninger, når man skal tenke digital distribusjon. Samtidig så er det jo sånn at det kreves enda mer nå, fordi det endrer seg veldig fort” (Informant 1 Danske Bank).

4.2 Innovasjon

For å opprettholde konkurransefortrinn vil det å være våken for endring være et helt nødvendig strategisk tiltak. Informantene mener at selskapets evne til å identifisere muligheter og trusler avhenger av markedsforståelse og kundeinnsikt.

Produkter

Vi spør informantene om de mener disruptive innovasjoner har vært med å endre bransjen de siste årene. Vi opplever flertallet av informantene opplyst rundt definisjonen av disruptive innovasjoner, men flere bruker likevel god tid før de besvarer spørsmålet. Samtlige

informanter argumenterer for at det ikke enda har vært slike forstyrrelser i bransjen. En fellesnevner vi finner i svarene er likevel den økende bruken av smarttelefoner.

“Det er nok de store, altså bruken av mobil (..) ellers så synes ikke jeg at forsikringsbransjen har endret seg så mye” (Informant 3 Gjensidige).

“Jeg tenker at en ekstern innovasjon som ikke har med bank å gjøre er smarttelefonene” (Informant 1 Danske Bank).

“Jeg tror jo mobiltelefonen med den måten man for eksempel gjør betalt på i dag med Vipps og Apple Pay, og at det gjør at penger forsvinner helt er én viktig del” (Informant 2 Nordea).

Konkurrenter

Informantene trekker også frem nye, store aktører som Facebook, Google og Amazon. Dette er aktører som flere har forventet at skulle endre bransjen i større grad enn det de faktisk har gjort hittil: *“Det er ikke kommet inn noen eksterne aktører, ingen Facebook eller Google har tatt noe marked enda” (Informant 2 Gjensidige).* Informantene mener at en viktig grunn til det, er at de tradisjonelle aktørene for det første har opparbeidet seg mye tillit i markedet, samt gjennom lang fartstid bygget en spisskompetanse som gjør det vanskelig for utfordrerne å slå igjennom.

“Altså man snakker mye om Google og at andre store skal komme. Man sier at disse kjenner deg så godt at de kan gi deg bedre forsikringer. Men ingen av de som har forsøkt har lyktes. Risikoberegning og forsikring er komplekse fagfelt som ikke kan erstattes med ny teknologi” (Informant 2 IF).

Det fremgår likevel en viss enighet blant informantene om at de største konkurrentene i fremtiden ikke er tilsvarende, tradisjonelle selskaper. Nye, både store og små, aktører legger seg som et ledd mellom forbrukerne og selskapene. Trenden er at det er disse som i størst grad bidrar til den innovasjonen markedene opplever i dag, og vil oppleve i fremtiden. De besitter

mye kundedata, og med riktige analyser vil de kunne predikere fremtidige kundebehov bedre enn de tradisjonelle selskapene.

“Våre konkurrenter kan eskalere på en annen måte. Det er mye lettere å starte en bedrift i dag, og bygge en IT- infrastruktur enn det var for noen år siden. Man kan bare bestille på internett på en måte” (Informant 1 Gjensidige).

I tillegg til de store aktørene som Facebook, Google og Amazon, finner vi at flere informanter også er oppmerksomme på konkurransen fra små startups. Informantene retter da spesielt sin bekymring mot at de små aktørene ønsker å ta større plass i verdikjeden gjennom bruk av ny teknologi, som kan utkonkurrere de eksisterende løsningene på markedet i dag. En informant i bank nevner spesielt endrede rammebetingelser på grunn av åpne API'er som en bidragsytende faktor, og forklarer det slik: *“Med åpne API'er så kan egentlig et fintech selskap klare å lage en god app og tilby det lille ekstra med de åpne API'ene fra banken” (Informant 1 Nordea).*

Kunder

Informantene argumenterer for at digitaliseringen i samfunnet også medfører endringer i kundepreferanser. Slik de fremstiller det er kundene en viktig kilde til å identifisere trender, nye muligheter og innovasjoner i markedene. Det har blant annet blitt superenkelt å kjøpe billett på bussen og betale kontaktløst i butikken. Flere av informantene understreker at dette er faktorer som er med å bidra til at kundene forventer at ting også skal gå like raskt hos dem.

Samarbeidspartnere

Vi oppfatter det slik at fremtidig konkurransedyktighet avhenger av hvor raskt selskapene både responderer på, men også driver frem egne digitale aktiviteter. Vi spør informantene om de kan trekke frem konkrete eksempler på noe selskapene har bidratt med for å støtte disruptive innovasjoner på markedet. Svarene gir oss en forståelse av hvordan selskapene tilpasser seg i raskt skiftende miljø, der endringene ofte forekommer som respons på teknologiske nyvinninger.

Noen informanter påpeker at egne ferdigheter ikke er tilstrekkelig for å utvikle nye trender og forstyrre markeder. Som en løsning på det opplever informantene at tredjepartssamarbeid med mindre, innovative aktører slik som startups har fått økende betydning de siste årene. Det er aktører som har bedre tid og mer ressurser til å studere markedsendringer, som vil kunne gi tilgang til ressurser som ellers ikke er like lett tilgjengelig for allerede godt etablerte aktører. Det kan være alt fra IT- systemer og kompetanse, til nye markeder og kundegrupper.

“Vi har blitt mye flinkere på å ha en del sånn startup initiativer hvor vi tar inn fintech selskaper (..) vi kjører Nordea- logo og vår branding på det, men det er et fintech eller startup som har utviklet systemet” (Informant 2 Nordea).

“Vi jobber mye med å støtte startups for å drive endring og være en del av utviklingen. Det tror jeg er veldig viktig” (Informant 3 Danske Bank).

“Noe av det Danske Bank gjør som vi er veldig stolte av er initiativ som går litt bredere enn spesifikk digital finans, og det er jo våre startup plattformer. Innovasjon må jo ikke skje her inne hos oss, vi kan bidra til at det skjer der ute” (Informant 1 Danske Bank).

Informanter i forsikringsselskapene diskuterer hvordan partnerskap med andre etablerte aktører, eksempelvis ved salg av bilforsikring har fått større betydning. Det skyldes endrede konkurranseformer, der nye aktører vil ta større del i verdikjeden.

“I bilmarkedet for eksempel har du omsetning av biler, hvor rasjonelle bilforhandlere får mindre og mindre makt. Det går over til nye eierformer, hvor forsikring blir en del av pakken når du kjøper en bil eller når du kjøper et bilabonnement. Det er de som importerer bilene til Norge som vil styre distribusjonene selv” (Informant 1 IF).

Tilpasning

Ifølge informantene muliggjør utviklingen i teknologi for at endringer kan skje i et raskere tempo. Derfor blir konkurransen om å være markedsledende også stadig vanskeligere, der selskapene må gjøre en avveining i forhold til å gå tidlig eller senere inn på nye markeder. Vi

spør informantene om hvordan selskapene forholder seg til dette. Flere av informantene mener at selskapet som regel er avventende.

“Vi er mest avventende, definitivt” (Informant 1 Gjensidige).

“Få banker har råd til å være raskest ute med alle nye trender” (Informant 1 Danske Bank).

“Jeg vil nok si at der er vi ofte litt avventende. Vi er sjeldent de som er først ute med noe helt nytt, sånn som det har vært så langt hvertfall. Det har nok vært litt strategien vår også” (Informant 2 Nordea).

“Når markedet forventer noe, så har vi dessverre ligget litt etter våre konkurrenter. Da kan det man har jobbet med veldig fort bli «gammelt nytt»” (Informant 1 Nordea).

Selv om vi finner en stor enighet blant informantene om at selskapene ofte har en mer avventende tilnærming til nye trender, ser vi at samtlige informanter også nevner ordet “selektivt”. En informant beskriver det slik: *“Vi følger med på de fleste trender, men velger ut ganske nøye hvilke vi går i dybden på og på hvilke vi tar action” (Informant 1 IF).* En annen informant forklarer: *“Vi er selektive ved at vi i noen områder gjerne er tidlig ute, mens vi andre ganger kan være litt mer avventende” (Informant 1 Danske Bank).*

4.3 Digital transformasjon

Informantene opplever at digital transformasjon er motivert av flere faktorer, samt at disse kan variere både mellom selskap, bransjer og markeder.

Økonomisk vekst

Informantene argumenterer for at økonomisk vekst er selve bærebjelken for langsiktig eksistens, ved å opprettholde og forbedre lønnsomhet. Følgelig peker samtlige på økonomisk vekst som en elementær intern drivkraft for digital transformasjon.

“(..) lønnsom vekst for Gjensidige, det er derfor vi digitaliserer” (Informant 1 Gjensidige).

“Det er tid - kost som er den største motivasjonen” (Informant 3 Nordea).

“Penger! Kostnadsbesparing” (Informant 2 Danske Bank).

“På det interne er et nødvendig kostnadsfokus viktig; på en side for å bevare markedsandeler, på en annen side å holde kostnader nede som gjør at det er lønnsomt” (Informant 3 Danske Bank).

Kundetilfredshet

Flere av informantene reflekterer seg frem til at i tillegg til å sikre økonomisk vekst for selskapet, motiveres digital transformasjon også av ønske om å øke kundetilfredsheten. Det skyldes at teknologi ofte skaper nye muligheter som gir ringvirkning til andre krav og forventninger fra kunder. Ifølge informantene må selskapene, for å delta i den digitale utviklingen, respondere på disse.

“Være relevant for kunden og tjene penger. Det er det vi lever av” (Informant 3 Gjensidige).

“Vi ønsker at kundene våre skal være fornøyde, og vi ønsker å tjene penger” (Informant 2 Nordea).

“De interne faktorene er ønske og behov for å skape bedre kundereiser, samt skape effektive interne prosesser” (Informant 1 IF).

Oppsummert kan vi si at et økt fokus på digitalisering i samfunnet også driver næringslivet til å kontinuerlig tilpasse seg endringene. Informantene ser digitaliseringsbølgen i samfunnet og blant konkurrenter i næringslivet som en forventning til at noe må gjøres, og beskriver det som de eksterne drivkreftene til digital transformasjon. Hvilken type forventninger varierer noe, men alle er enige i at det er kunder som har den største påvirkningskraften. Som en av

informantene sier: *“Vi ser jo at det er et press fra kundene om at vi skal være digitale. Hvis ikke pakker de sammen tingene sine og drar til en annen bank som gir dem det de ønsker på én dag” (Informant 1 Nordea).*

Ifølge informantene vil et økt press fra kundene, i tillegg til å skape forventninger, også sette krav til at selskapene prioriterer å henge med på trender og endringer i markedet. Det skyldes at kunder er en viktig kilde til inspirasjon og kunnskap, hvor samtlige av informantene argumenterer for verdien av et sterkt kundefokus.

“Eksternt er at det er en samfunnstrend, at forbrukerne og kundene forventer at det er digitale løsninger på plass” (Informant 2 Gjensidige).

“Det eksterne er hva kundene kommer med. Det handler om å sikre markedsandeler” (Informant 3 Danske Bank).

“Vi merker det gjennom kundenes og partnerne våre sine forventninger. Deres forventninger blir igjen drevet av hva de møter av digitale tjenester ellers i samfunnet” (Informant 1 IF).

Strategi

For oss fremstår strategien som en plan for å oppnå resultater i tråd med selskapets mål. Vi spør derfor informantene om selskapene har formidlet en strategi for digital transformasjon. En av informantene svarer slik:

“Det digitale strategidokumentet til IF – det finner du ikke” (Informant 1 IF).

Flere av informantene støtter opp under dette utsagnet, og ord som “nei”, “ikke” og “lite holistisk” blir trukket frem. Samtidig argumenteres det for at strategien likevel har et tydelig preg av digitalisering, og en informant forklarer: *“Vi har ikke en digital strategi, men vi må ha en totalstrategi som har det digitale i seg” (Informant 3 IF).* En annen informant påpeker: *“Det er klare mål for hva man skal oppnå digitalt” (informant 2 Gjensidige).*

Ifølge informantene må strategien, på samme måte som produkter og tjenester, stadig utvikles for å være markedsrelevant. Det innebærer blant annet at kundegruppen må stå i fokus ved utarbeidelsen. Vi kan trekke ut én informant som forklarer: *“Strategien har et sterkt preg av digitalisering, men hvor ambisiøs den er det kan diskuteres. Vi er ikke Google, men det er heller ikke meningen!”* (Informant 3 Danske Bank). En annen informant argumenterer for at det de siste årene har blitt mer fokus på å binde det digitale og de endringene som skjer der, opp mot hva kundene forventer.

Ulike former for innovasjon og teknologiske nyvinninger krever ulike former for tilpasning, som igjen setter krav til strategien. En utfordring, ifølge informantene, kan derfor være å definere en klar og detaljert strategi i dynamiske omgivelser. De argumenterer for at nettopp de raske endringene i markedet gjør det vanskelig å formulere fremtidige konkurransestrategier, men at det likevel er noe selskapene arbeider med: *“Ja vi skal bli digitale, men nøyaktig hvordan – det jobbes det med”* (Informant 2 IF).

Digitale kapabiliteter

Slik vi ser det vil en digital transformasjon kreve at selskapene utforsker, tester og implementerer nye teknologier, og følgelig avhenge av både teknologisk og sosial kompetanse. Når vi tidligere i intervjuet spør informantene om de mestrer begge dimensjonene av digital modenhet, uttrykker samtlige informanter at de sammenlignet med ledelsesbiten, mangler en del av den digitale kompetansen. Likevel kan det være mulig at når informantene får konkrete eksempler på digitale kapabiliteter, at de evner å trekke tråder mellom teorien vi fremstiller og selskapets praksis.

Vi nevner derfor tre eksempler på digitale kapabiliteter og spør informantene om de kan peke ut én de mener beskriver selskapet. Noen av informantene argumenterer for viktigheten av gode operative prosesser: *“Vi er aller sterkest på interne - operative prosesser, fordi det her har vært veldig mye å hente på å digitalisere først og digitalisere mye”* (Informant 1 Gjensidige). Flere støtter dette med å trekke inn at det kommer kunden til gode at det er interne digitale løsninger som gjør det enklere og mer effektivt for selskapene å arbeide.

Andre trekker frem gode kundeopplevelser som den sterkeste kapabiliteten. Informantene mener at det handler om å kombinere den digitale utviklingen med kundenes forventninger. Det skyldes at digitalisering skaper nye spilleregler for levering, kvalitet og konkurranse.

“Kundeopplevelse er noe som er ekstremt viktig for det banken tar for seg – vi kaller det kundereisen. Hva har kunden behov for og hvordan skal vi dekke det” (Informant 3 Danske Bank).

“Det er alltid kundereisen. Det er i bunn og grunn det vi alle streber etter. Vi er kanskje ikke helt perfekte, men det er det jeg synes hvertfall vi er veldig gode på” (Informant 1 Nordea).

Ledelse

Vi oppfatter at utfordringer som kan treffe en bedrift i å drive en vellykket digital transformasjon gjerne er knyttet opp mot ledelsen, og hvordan den skal drive de ansatte i samme retning. Vi ønsker å undersøke hvilken ledelsesform som kjennetegner selskapene i studien, og spør informantene om de mener selskapet i lys av en digital transformasjon, er styrt gjennom en top-down eller bottom-up ledelse. Informantene er enstemmig av den oppfatning at en digital transformasjon må være toppstyrt.

“Jeg vil jo si at i de tilfellene vi lykkes, så er det top-down” (Informant 1 Gjensidige).

“Du kan ikke ha bottom-up i et kjempekonsern som IF. Skal du få det til så er det top-down, men du må jo ha en ledelse som fronter det, som fremsnakker, som har strategien og som ser hvorfor det er viktig” (Informant 3 IF).

“Fordi vi er nordiske, så kan det være at det av og til er veldig top-down” (Informant 1 Nordea).

“Det er ganske mye top-down. Og kanskje er vi i en fase nå hvor det må være det, da det er mye som vi må få på plass” (Informant 2 Danske Bank).

Flere av informantene reflekterer seg likevel frem til at det i noen tilfeller er nødvendig med en flatere ledelsesstruktur. Det begrunner de i at det effektiviserer prosesser og bygger eierskap i hele organisasjonen. Samtidig skaper det en samhandling mellom leder og ansatte, som kan vise seg å være gunstig da man i større grad tar hensyn til ansattes refleksjoner: *“Det tror jeg handler mye om at man i hverdagen ser alle de små forenklinger og justeringer som man kan gjøre digitalt, gjennom å digitalisere bedre og bruke teknologien på en mer effektiv måte. Det er gjerne de som jobber med det hver dag som også kjenner på hvor skoen trykker”* (Informant 2 Nordea).

Videre spør vi informantene hvilke ledelsesegenskaper de mener er viktige for selskapets digitale reise. Samtlige informanter har den oppfatning at gode ledelseskapabiliteter spiller en sentral rolle for å drive digitale transformasjoner i store selskaper. Flere informanter retter også blikket mot evnen til å kunne jobbe på tvers av organisasjonen, der samtlige uttrykker at for å lykkes med det blir det nødvendig å bryte ned siloer slik at ansatte enklere ser sammenheng og dynamikk i organisasjonskulturen.

“Jeg tror at hvis du skal lykkes på den reisen så må du ha et eierskap i alle lederledd, og helt på kryss og tvers av organisasjonen” (Informant 3 Gjensidige).

“I en stor organisasjon blir det lett silo-organisasjoner i organisasjonen. Her har vi blitt mye tydeligere på at det ikke lenger er et alternativ, uansett hvor gode resultater man leverer. Måten vi arbeider på nå er mye mer agil, på kryss av silo og det handler mye om å bidra til at andre kan levere. Det tror jeg blir et kjennetegn for oss i tiden fremover” (Informant 1 Danske Bank).

En annen informant påpeker at engasjerte ansatte også kan være en viktig faktor. Engasjement skapes ved at toppledelsen i større grad tørr å slippe opp slik at ansatte opplever tillit og autonomi: *Det er nok suksessfaktoren fremover, at man har en opplevd selvstyring hos de fleste ansatte, hvor evnen til samarbeid blir nøkkelen”* (Informant 2 Gjensidige). Videre er en tredje faktor en klar visjon. Her forklarer noen av informantene at den digitale reisen blir enklere om de ansatte ser hvilken effekt transformasjonen har på eget arbeid. Som én informant sier: *“(..)vi har brukt mye tid på å jobbe med en transformasjon av de menneskene*

som er i organisasjon. Jeg vil nok si at det å ha en felles visjon, og sammen ha en klarhet i type prioriteringer er noe vi har vært gode på i forhold til ledelsesbiten” (Informant 2 Nordea).

Størrelse og kompleksitet

Vi spør informantene hvilke utfordringer de ser for seg selskapet vil møte i gjennomføringen av digital transformasjon. Det er en bred oppfatning blant informantene om at selskapets størrelse og kompleksitet er det største hindret i å transformere selskapet digitalt. De påpeker at ting tar for altfor lang tid, og at det er vanskelig å igangsette store endringer. En informant beskriver det på følgende måte:

“Fart! Det å få ting gjort fort nok i en stor, kompleks organisasjon” (Informant 1 IF).

Videre argumenterer informantene for at én ting er å identifisere nye muligheter og trusler i et marked, en helt annen ting er å iverksette de tiltak som er nødvendig for å møte dem på en tilfredsstillende måte. Det innebærer at selskapene må forstå utviklingen og effekten av digitale løsninger, før de kan dra nytte av dem. Det gjelder også hvordan det påvirker konkurrenter, leverandører og kunder. Selskapene er nordiske og opererer i fire markeder. Samtlige informanter mener at dette er med å skape utfordringer i å forstå effekten av nye digitale løsninger, da det er usikkerhet tilknyttet ulikheter i markedene.

“Utfordringen er koordineringen av alle tiltak hvor hvert marked kanskje er litt forskjellig. Det gjør det vanskeligere å gjennomføre en stor digital transformasjon” (Informant 2 IF).

“Agendaen i de ulike landene er ikke den samme, slik at det å samkjøre en transformasjon i en så stor og kompleks organisasjon som Danske Bank, det er det som er utfordrende” (Informant 3 Danske Bank).

“Det at vi er nordiske skulle man tro var en kjempefordel, men det er jo lokale forhold i alle prosesser” (Informant 3 Nordea).

Samtidig argumenteres det også for at det sett i et lengre perspektiv vil kunne gi selskapene store synergier og en stor styrke, da de med erfaring kan utvikle ting én gang for flere markeder.

En annen utfordring, ifølge informantene, er selskapets kjernesystemer. Flere mener at kjernesystemet selskapet har i dag, ikke er egnet til verken å agere raskt eller utnytte nye, teknologiske løsninger. Informantene mener dermed det er med å begrense selskapets mulighet til deltakelse i en ny digital hverdag.

“En stor utfordring for mange banker og andre etablerte organisasjoner er kompleksitet i eldre kjerneinfrastruktur. Kompleksiteten i infrastrukturen gjør det vanskelig, tidkrevende og dyrt å gjøre endringer så fort du kommer litt ned i infrastrukturen” (Informant 1 Danske Bank).

Ansatte

Slik vi ser det utgjør menneskene i organisasjonen en stor del av selskapets interne ressurser, og må på lik linje med de fysiske og finansielle ressursene formes og fornyes i takt med utviklingen i markedet. Vi spør informantene våre hva de mener må tilrettelegges for at ansatte skal lykkes med digital transformasjon.

Samtlige informanter forteller at de ser viktigheten av å kommunisere og inkludere de ansatte tidlig i endringene. Det vil bidra til at de ansatte forstår hvorfor endringene skjer, som igjen vil bidra til at eventuell motstand mot endringen reduseres.

“Jeg tror det handler mye om det å skape en forståelse av hvorfor. Hvorfor må man endre seg, og hvilke muligheter gir det?” (Informant 2 Nordea).

“Kommunikasjon, de må bli involvert tidlig. La de bli hørt. La de snakke om sin frykt. Snakk om hva som kommer til å endre seg. Kommer det en ny tjeneste, vil jo arbeidshverdagen deres endres, kanskje til og med drastisk - særlig hvis man ser på automatisering” (Informant 2 IF).

“Det er jo det der med involvering selvfølgelig, og ha forståelse av hvorfor endringen kommer. Det er jo en utfordring når man skal drive transformasjon innenfor det området der, man går fra manuelle prosesser til digitale” (Informant 2 Danske Bank).

Flere informanter argumenterer samtidig for at en digital transformasjonsreise krever arbeidsverktøy som legger til rette for å jobbe på en smartere måte. Som en informant sier: *“(..) du kan ikke sitte der med penn og papir og forvente at fordi vi har en digital frontend så skal vi klare å lykkes” (Informant 1 Nordea).* En annen informant støtter dette og forklarer at: *“Rammebetingelsene må ligge til rette for at man kan gjøre jobben” (Informant 3 IF).*

Noen informanter foreslår også at selskapet i større grad må se etter mennesker som har mindre fokus på de riktige svarene, men desto mer på nysgjerrighet og faktisk kunne gjøre feil. Om de ansatte straffes for å gjøre feil, vil det skapes en utrygghet ut i selskapet som kan føre de mot feil retning. Poenget, ifølge informantene, er at det i tradisjonelle selskaper må være mer rom for å bli utfordret, og tenke nytt. Som én informant sier: *“(..) vi trenger flere rufsete innovatører. Ikke fordi de ser rufsete ut, men mer fordi de kaster seg ut i det, er åpen og ikke har det riktige svaret alltid eller med en gang” (Informant 3 Gjensidige).* En annen informant nevner: *“(..) vi pleier å si til våre ansatte at det er bedre å gjøre én feil enn å gå på et kurs. Du lærer mer av å gjøre én feil (..) videre må vi ha tid til å jobbe med det, vi må få lov til å prøve og må få feile for å bygge erfaring og kompetanse” (Informant 1 IF).*

Ressurser

Informantene ser ledelsen som en av de viktigste ressursene for digital transformasjon. Flere påpeker da at en involverende ledelse, med fokus på å skape godt arbeidsmiljø gjennom tillit blir enda viktigere i tiden som kommer.

“Det er god ledelse. Det er gode eiere. Klare å skape en arbeidsplass som gjør at folk har det bra og yter” (Informant 3 IF).

“Gå gjennom det du kaller lederkapabilitet - hva slags ledelse er viktig nå, og vil gi suksess fremover. Den må forandre seg fra å være dirigerende til å bli mer

involverende og delegerende i stilen, i tillegg mer tillitsbasert. Det tror jeg er nøkkelen” (Informant 2 Gjensidige).

Andre informanter argumenterer for at ledelsen, i tillegg til å skape tillit, også må være nysgjerrige for å lykkes med store omstillinger. I det inngår å være åpen for innspill og samhandling med ansatte, men også nye samarbeidspartnere og konkurrenter. Her fremgår kompetanseheving og kompetanseutvikling som vesentlig, da informantene mener at i takt med den digitale utviklingen vil også etterspørselen etter ny kompetanse øke. Som en informant sier: *“Jeg tror vi totalt sett burde bygge opp enda mere analytiske kapabiliteter, som ser på omverdenen rundt omkring oss, hva vi tror kommer påvirke oss, og hva tror vi kommer til å skje? Det har jo ikke bare med teknologi eller økonomi å gjøre, men mer med trender og utvikling som har potensial til å påvirke verden, og også oss” (Informant 1 Danske Bank).*

I den forbindelse fremgår det av noen informanter at det i løpet av de siste årene er gjort utskiftninger, særlig i toppledelsen, som har bidratt positivt til endringsviljen totalt sett i selskapet. Det skyldes at ledelsen selv viser initiativ til endring ved å tilføre selskapet friskt blod. Vi oppfatter at det har hatt motiverende ringvirkninger til resten av selskapet.

“Nå har vi fått en ny CEO, og han har en veldig sterk visjon omkring hva vi skal gjøre, samt hva vi skal klare å oppnå de kommende årene” (Informant 1 Nordea).

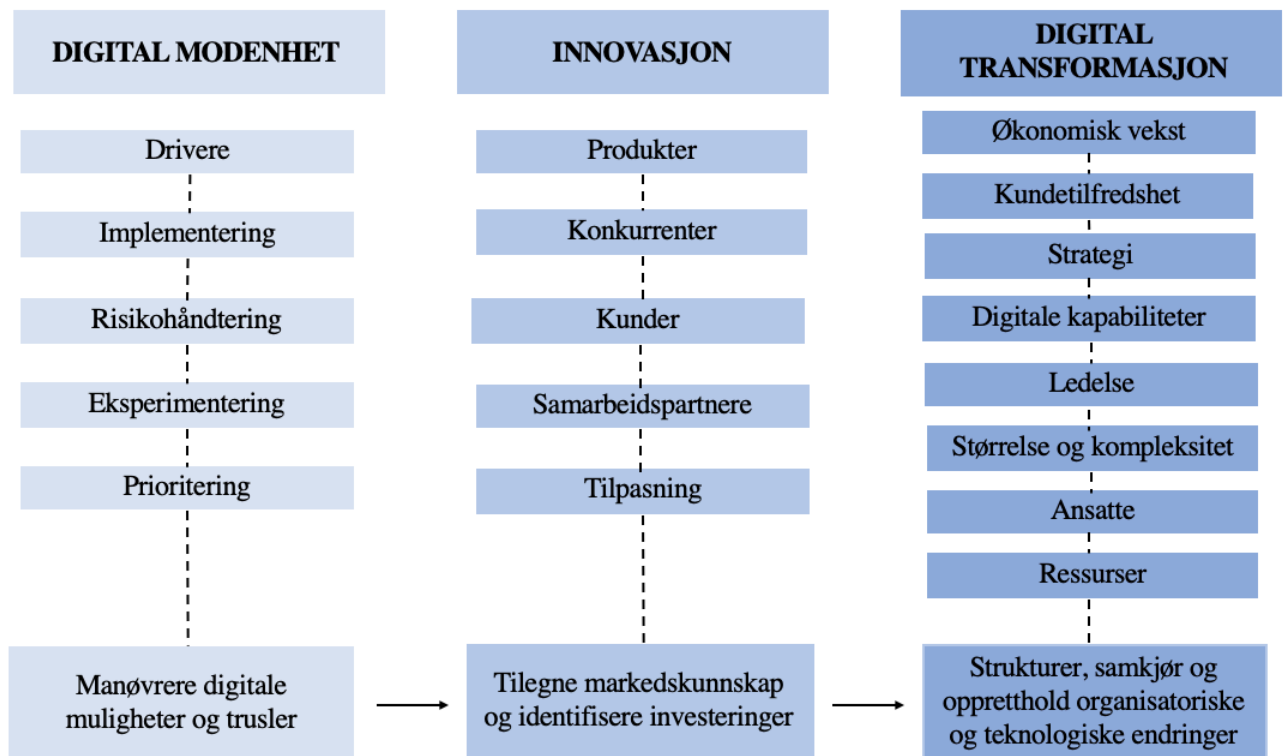
En annen viktig ressurs for digital transformasjon, ifølge informantene, er investeringer. For å lykkes med store omstillinger må man tørre å investere. Det handler om å tilby rett produkt og tjenester for å imøtekomme nye kundepreferanser. Informantene mener således at essensen ligger i at selskapene må bli flinkere til å ta større skritt heller enn alle de små skrittene. Det kan innebære flere feil, men vil på sikt gi selskapene store gevinster.

“Det å tørre å satse på teknologi og endre mindsettet på å si at vi skal prøve og feile mer i større grad, ta sjansen på å tørre å sette ut ting og heller trekke det tilbake hvis det ikke går” (Informant 2 Gjensidige).

*“Investere i gode verktøy. Fiks det basics da! Det hjelper ikke at du får inn et nytt verktøy som er bygd på et gammelt kjernesystem, da kommer du egentlig ikke veldig langt. Du har liksom bare pyntet på frontend også er grunnbasen like dårlig”
(Informant 1 Nordea).*

4.4 Oppsummering av funn

Vi har sammenstilt studiens funn i en tabell. Inndelingen i tabellen tar utgangspunkt i kategoriene fra oppgavens teoretiske rammeverk, samt underkategorier som er kodet ut fra informantenes respons på intervju spørsmålene. Informantene peker stedvis på ulike faktorer, og vi finner noen variasjoner både mellom informanter fra ulike selskaper, men også blant informanter fra samme selskap. Det er tilsynelatende flest likheter, og faktorene vi har valgt å presentere er nevnt av samtlige informanter, der det fremgår en enighet om at disse har en avgjørende betydning for å transformere selskapet digitalt.



Modell 6 - Oppsummering av funn

Informantene beskriver digital modenhet som i hvilken grad digitalisering er en helintegret del av selskapet. I praksis innebærer det at digitalisering inngår i selskapets daglige tankesett,

som skal legge grunnlaget til å imøtekomme endringer i kundepreferanser og konkurranseforhold. Tilsvarende må risikohåndtering gjennom investeringer på nye, ukjente markeder være på dagsorden. Det viser seg i empirien at selskapene er risikoavers, som følgelig gir en lav terskel for å tillate feil. Det gis lite rom for eksperimentering, og vi ser et stort fokus på risikovurderinger som til tider trekker fokus vekk fra å utforske digitale aktiviteter. Følgelig bidrar det til at selskapene har en større prioritet på ledelseskapabiliteter enn de digitale.

Informantene argumenterer for at det generelt stilles høyere krav, og at selskapene derfor aktivt må søke etter muligheter, men også definere potensielle trusler. I henhold til informantene handler det om forståelse; hvordan innovasjon, trender og ny teknologi vil påvirke alt fra produkt til kunder, konkurrenter og samarbeidspartnere er derfor viktige informasjonskilder. Det er en tendens i selskapene mot å avvete og observere markeder og trender, heller enn å være først ute med det nye.

På grunn av endrede omgivelser må selskapene tilpasse seg andre måter å drive business på, vise interesse og nysgjerrighet. Ifølge informantene er en transformasjon hovedsakelig motivert av økonomisk vekst og ønske om å tilfredsstille kunder. Det argumenteres derfor for at selskapenes konkurransevne på sikt avhenger av at kundegruppen står i fokus for endringene. Det innebærer, i henhold til informantene, å ha en strategi som bærer preg av digitalisering, dog ikke særlig utformet for digital transformasjon.

Videre argumenterer informantene for at inkludering og motivering av de ansatte gjennom tillit vil bidra til å bryte ned siloer slik at selskapet drives i samme retning. I den forbindelse trekker de også frem kommunikasjon som en viktig faktor for å unngå motstand mot de endringer som tres i kraft. Ifølge informantene avhenger det av ledelse som sikrer at dette prioriteres. Fokus på kompetanseutvikling vil i tillegg bidra til at selskapet klarer å dra størst mulig nytte ut av tilgjengelige ressurser. Ved å kombinere digitale investeringer med menneskelig kompetanse, kan selskapene lykkes i å skape en innovativ kultur. Informantene mener det vil gjøre det enklere å fange opp forbedringspotensialer, samt omforme disse til nødvendige strukturelle endringer. Utfordringen er likevel å samkjøre endringer på tvers av selskapets størrelse og kompleksitet.

5.0 DISKUSJON

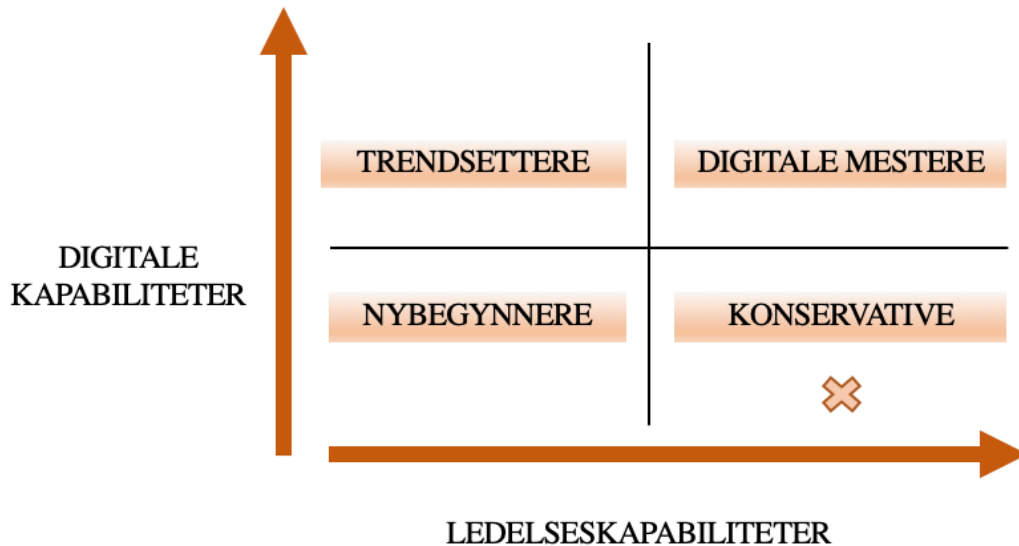
I dette kapittelet vil vi diskutere og analysere våre funn med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. Diskusjonen vil legge grunnlag for en sammenligning av selskapene, som presenteres i kapittel 6.

5.1 Digital modenhet

Digital modenhet innebærer å tilpasse selskaper til å være konkurransedyktig i stadig mer digitale miljøer (Kane et al., 2017). Det kan være gjennom å implementere ny teknologi eller raskt oppdage nye trender i markedet. Ifølge Westerman et al., (2014) evner digitalt modne selskaper å utnytte investeringer og ressurser på en slik måte at de differensierer seg fra sine konkurrenter. Det skyldes at kunnskap raskt blir utdatert, og at selskapene derfor kontinuerlig må utvikles gjennom et sterkt fokus på fremvoksende markeder og nye trender. Modenhet innebærer dermed at de samkjører teknologi, ressurser, strategi og struktur for å møte nye forventninger fra både kunder, ansatte og samarbeidspartnere (Kane et al., 2017). Tanken er at en kombinasjon av flere ressurser kan gi selskapene et mer bærekraftig konkurransefortrinn, enn det ressursene kan gi alene. Basert på empiriske funn må digitalisering være en helintegrert del av selskapet for å lykkes i samfunn med rask endringstakt. Det er i tråd med teori om digital modenhet, der en slik tilnærming til digitalisering er hensiktsmessig for selskaper når de aktivt skal prøve å dra nytte av de mulighetene ny teknologi gir, både i og utenfor selskapet (Radar, 2019).

Videre poengteres det i teorien at modne selskaper ofte er mer risikotolerante, agile, eksperimentelle, samt samarbeids- og læringsvillige enn mindre modne selskaper (Rader, 2019). Vi oppfatter at risikohåndtering og risikovurderinger i tillegg har fått økt oppmerksomhet de siste årene, nettopp som følge av den raske digitale utviklingen i samfunnet. Det kreves en kontinuerlig tilpasning, som i praksis betyr at selskapene kan gå glipp av viktige markedsmuligheter om de er redd for å gjøre endringer internt. Informantene argumenterer for at selskapene er bygget på risiko, og at risikovurderinger i stor grad setter føringene for om de kan drive frem nye og teknologiske løsninger. En utfordring ved en slik tilnærming til risiko er, ifølge informantene, at den kan være med å dempe den digitale utviklingen. Det skyldes at innovasjonsprosjekter gjerne nedprioriteres fordi det er en mulighet for at de kanskje mislykkes.

Teorien til Westerman et al., (2014) peker på fire ulike nivå av modenhet; nybegynnere, trendsettere, konservative og digitale mestere. Det innebærer at selskapene tar strategiske valg som vil prege måten de deltar i det teknologiske kappløpet på.



Modell 7 – Funn indikerer at selskapene i studien er konservative (Inspirert av Westerman et al., 2014, s. 15)

Empiriske funn viser at de tradisjonelle selskapene har et sterkt forhold til risiko. Det virker dermed sannsynlig at de forsikrer seg om at de digitale investeringene faktisk er gode før de investerer. I praksis innebærer det at ledelsen er konservative ved gjennomføring av nye investeringer, ved å forsikre seg om at tid eller bruk av ressurser ikke går tapt. I tråd med dimensjonene for digital modenhet, er dette karakteristikk ved konservative selskaper (Westerman et al., 2014). En slik tilnærming kan, ifølge både teori og empiri, være lønnsomt i markeder med streng offentlig regulering. Det kan likevel skape en negativ effekt ved at selskapene fokuserer på kontroll og sikkerhet, og overser hvilke fordeler et mer digitalt veivalg kan gi selskapet på sikt (Westerman et al., 2014).

Informantene mener videre at miljøer i rask utvikling og kontinuerlige endring kan gjøre det vanskelig for selskapet å predikere hvilke trender som vil skape lønnsomhet også på lang sikt. Med bakgrunn i teori kan det argumenteres for at eksperimentering er hensiktsmessig for å dyrke frem innovative løsninger (Radar, 2019). Likevel er det en hårfin balanse mellom det å

lykkes og feile med innovasjoner, og dermed også hva det er som skal til for å differensiere seg fra sine konkurrenter. Det skyldes ikke bare ny teknologi og mulighetene de medfører, men like mye fordi det også skaper nye rammebetingelser som gjør det vanskelig å kategorisere reelle konkurrenter (Assink, 2006). Nye aktører kommer inn på markedene, og etablerte aktører må i større grad enn tidligere ta risiko og feile, for så å lære. Empiriske funn viser at de tradisjonelle selskapene i studien gjør lite feil, blant annet fordi de tester for lite.

Konkurransesbildet endrer seg raskt, der både teori og empiri peker mot nye arbeidsmetoder som skal skape bedre muligheter til konkurransedyktighet i dynamiske omgivelser (Radar, 2019; Vogelsang et al., 2019). Ifølge informantene ønsker selskapene fremover å arbeide mer agilt. Det betyr at de gjør mindre av de store og tunge prosjektene som kan gjøre det vanskelig å skifte fokus og retning raskt. Følgelig ønsker selskapene heller å slippe produkter og tjenester tidligere, også halvferdige ut på markedet.

5.2 Innovasjon

Innovasjon kan være motivert av flere faktorer, deriblant utviklingen av ny teknologi, kundeatferd eller etterspørsel i markedet (Andersen & Buckholm, 2018). I dynamiske omgivelser, preget av raske endringer og stor usikkerhet, er evnen til å identifisere slike drivere sentralt for selskapenes konkurranseevne (Savastano et al., 2019). Flere informanter mener at for å kunne utvikle tjenester og produkter som tilfredsstiller kundenes behov, må selskapene proaktivt innhente relevant markedsinformasjon. Man må forstå hva det er som skjer i markedet i dag og hvilken situasjon selskapet befinner seg i. Dette krever en løpende forståelse av trender, som vil være styrende for selskapets veivalg i fremtiden.

Innovasjon kommer i ulike former og styrker (Assink, 2006). Ny teknologi og nye måter å bruke dem på kan forstyrre markedene slik at selskapene ikke lenger har den plasseringen de har hatt tidligere. I henhold til teori om disruptive innovasjoner, kan bølger av innovasjon slå inn over markedene og velte om på alt fra kunders atferd og forventninger, til selskapenes konkurransefortrinn (Christensen & Bower, 1995). Dette kan gi behov for store omstillinger. Ifølge informantene er den økende bruken av smarttelefoner en teknologisk nyvinning som har ført til store skift i det markedsbildet de opererer i. Fra sin ankomst på det norske markedet og frem til i dag har smarttelefonen gjennomgått store forbedringer og gradvis

kapret tilnærmet hele forbrukermarkedet. Den er enkel å bruke, og har ifølge informantene bidratt til å endre kundenes forventninger omkring tilgjengelighet og kvalitet.

For å identifisere muligheter må selskapene lære av, samt tilegne seg kunnskap fra omgivelsene (Christensen, 1997). Når vi ser teori opp mot empiriske funn vil suksess i dynamiske omgivelser handle om akkurat det: endre og omstille seg til nye markedstrender. Kunder, konkurrenter og samarbeidspartnere blir således viktige kunnskapskilder. Hvordan selskapene prioriterer disse ressursene vil, ifølge informantene, være avgjørende for om de er i stand til å oppdage behov, samt introdusere innovasjoner internt i selskapet.

Å innhente relevant markedskunnskap avhenger, ifølge informantene, av både interne og eksterne ressurser. De argumenterer for at det i store, tradisjonelle selskaper er særlig sterke interne ressurser. Disse bygger på en spisskompetanse og erfaring som tilsier at de forstår hvilken informasjon i markedet som vil være relevant for selskapet. Samtidig er eksterne ressurser bidragsytende i den grad de gir innsyn og erfaring fra andre bransjer og selskap. Det kan motvirke at selskapene blir for fokusert på egen vinnerstrategi og faller ut av markedet fordi de ikke oppfatter trusselen fra nye innovasjoner (Christensen, 1997). Tilbakemeldinger fra kunder kan følgelig gi en forklaring på hvordan selskapet leverer i forhold til andre aktører på markedet. Likevel er en utfordring, ifølge Christensens (1997) teori om disruptiv innovasjon, at selskapene ledes av sine største kunder og organiserer seg internt for å tilpasse seg deres behov. Da kan selskapene enkelt overse nye og mindre markeder, som på sikt har potensialet til å kapre store kundegrupper.

Innovasjon gjør det krevende for selskapene å vite hva som skjer i markedet da teknologi muliggjør for at endringene kan skje raskere enn før (Andersen & Buckholm, 2018). Det støttes av informantene som mener at dagens teknologiske fremskritt og økte forbrukerpreferanser gjør det nesten uunngåelig for selskapene å ikke prioritere innovasjon. Flere argumenterer i den forbindelse for at konkurrenter er en annen viktig ressurs med tanke på forståelsen av hvordan de responderer på nye trender.

Følgelig er en viktig diskusjon når det gjelder innovasjon, utfordringen tilknyttet hvor raskt man skal respondere; bør man være først ute i markedet med nye trender, eller bør man

avvente og observere andre før man selv gjør forbedringer? Skal vi tro teorien til Lieberman & Montgomery (1988) er det fordeler og ulemper ved begge tilnærmingene. Informantene argumenterer for at vurderingen må gjøres med utgangspunkt i selskapets strategi, og med hensyn til risikoen for å miste markedsandeler mot lønnsomheten av å kapre nye. Ifølge informantene opererer de i konkurranseutsatte markeder der verdiskapende innovasjoner står i fare for å bli kopiert. Selskapene må derfor være ekstra bevisst på hvordan innovasjonene de velger skaper verdi, også på lang sikt. Dette er i tråd med innovasjonsteori, hvor det argumenteres for at dynamiske kundebehov forenkler muligheten selskap har til å kopiere av hverandre (Lieberman & Montgomery, 1988). Det skyldes høy endringstakt i markedet, som gjør det vanskelig for selskapene å låse seg til et sett av ressurser og en bestemt produktsammensetning, og samtidig forbli konkurransedyktig over tid.

5.3 Digital transformasjon

Westerman et al., (2014) sin teori om digital transformasjon fokuserer på teknologiske trender, endringer i forretningsmodeller og samfunnstrenger, samt utviklingen i selskaper. Den støttes av Iden et al., (2019) som forklarer digital transformasjon som et resultat av en tilspisset konkurranse i næringslivet. Litteratur peker på flere drivere til å gjennomføre en slik transformasjon, der både interne og eksterne faktorer har betydning (Iden et al., 2019). Informantene argumenterer for at økonomisk vekst er en intern driver for å gjennomføre digital transformasjon. I et empirisk perspektiv kjennetegnes økonomisk vekst av muligheten selskapet har til å kontinuerlig søke og utforske endringer på tvers av markeder, noe som er avgjørende for å sikre konkurransedyktighet og bærekraft på sikt.

For å oppnå gode resultater må selskapene forstå markedene slik at de kan imøtekomme endringer, gjennom disse fornye seg og forbli konkurransedyktig (Iden et al., 2019). Uten en klar forståelse av konkurransebilde vil selskapene famle i blinde og bruke unødvendige ressurser som reduserer lønnsomheten. Basert på empiriske funn og med støtte blant annet i Westerman et al., (2014), vil en løpende forståelse av kundebehov være en viktig kilde til konkurransefortrinn. Det er ikke til å legge skjul på at den digitale utviklingen har bidratt til å endre kundenes forventninger, blant annet ved å sette nye spilleregler for levering, kvalitet og konkurranse (Westerman et al., 2014). I tillegg har det bidratt til å synliggjøre selskapenes kundeomdømme i større grad enn tidligere. Terskelen kunden har fra å gå over til

konkurrenter, hvis selskapet ikke leverer som forventet, har følgelig blitt lavere (Berman, 2012). Empiriske funn trekker i den retning at flere av selskapene har som formål å skape gode kundeopplevelser. I henhold til teori er det en kundeengasjert strategi, som innebærer å innhente store mengder kundedata for å skape en forståelse av markedet, og slik være bedre egnet til å respondere på forventninger og krav fra kunder (Sebastian et al., 2017). En fallgrube er likevel hvis selskapene blir for avhengig av sine største kunder, og endrer seg kun for å tilpasse seg deres behov (Christensen, 1997).

På den andre siden kan selskap gjennom å investere i operative prosesser skape konkurransefordeler gjennom eksempelvis økt produktivitet, effektivitet og agilitet (Westerman et al., 2014). En fordel ved en slik strategisk tilnærming er at den er vanskeligere å kopiere. Empiriske funn viser at fornyelse av operative prosesser er på dagsorden hos flere av selskapene, men likevel ikke har tilsvarende fokus som det å forbedre kundeopplevelsen. Vi mener at selskapene ikke bør være redd for å prioritere interne prosesser, selv om motivasjonen i all hovedsak er kundene. Gode interne prosesser kan legge til rette for at ferdigheter og informasjon bevares internt i selskapet (Westerman et al., 2014). Dette kombinert med et øye for innovasjon, kan gjøre det enklere å forutse samt utnytte nye trender i markedet til egen fordel (Sebastian et al., 2017).

Teknologi utvikler seg raskt og det som er en trend i dag, kan være gammelt nytt allerede i morgen. Informantene mener at det i dynamiske omgivelser derfor kan være utfordrende å fastsette mål og presise strategier. Matt et al., (2015) formidler likevel at for å gjennomføre en digital transformasjon, må selskapene evne å definere hvilket innholdsaspekt strategien skal bestå av. Det skyldes at en klar strategisk tilnærming til hvordan selskapene skal drive en digital transformasjon, kan utgjøre en vesentlig forskjell på hvorvidt transformasjonen lykkes eller ikke (Matt et al., 2015). Følgelig vil det for selskapene være nødvendig å forstå hvilke ressurser de har til rådighet, samt hvordan de systematisk skal utnytte disse. En digital strategi vil hjelpe selskapene i å vurdere eksisterende ferdigheter, som igjen kan gjøre det enklere å ta prioriteringer som er i tråd med selskapets visjon og fremtidsplaner.

Ledelsen har en nøkkelrolle i digital transformasjon (Westerman et al., 2014). De skal sikre iverksetting og gjennomføring av nødvendige omstillinger, samt motivere og drive sine

ansatte mot felles mål. Westerman et al., (2014) mener dette avhenger av en tydelig og toppstyrt ledelse. I tråd med Westerman et al., (2014) viser også empiriske funn at samtlige selskaper velger en toppstyrt tilnærming til ledelse, nettopp for å sikre at alle parter i et komplekst selskap jobber i samme retning. Her forteller flere av informantene at en klar og formidlet visjon fra toppledelsen vil bidra positivt gjennom å skape en større forståelse for transformasjonen. Flere informanter mener likevel at et dilemma for selskapene, er at det i noen tilfeller kan være mer hensiktsmessig med en flatere ledelsesstruktur. I praksis betyr det at ansatte tar større del i løpende avgjørelser. Ifølge informantene vil positive ringvirkninger være økt effektivitet og forsterket eierskap gjennom hele selskapet.

Dagens selskaper står overfor et turbulent og konkurransefylt miljø, der måten selskapene arbeider på stadig må utvikles for å ikke bli stående fast i det som tidligere var “beste praksis” (Assink, 2006). Kontinuerlige endringer i samfunnet vil påvirke både virksomhetens drift og ansattes forventninger, gjennom blant annet å bidra til økt behov for samarbeid, fleksibilitet og læring (Chesbrough, 2003). Flere informanter støtter dette og mener at det i dag er en økende trend i selskapene mot å inngå ulike former for samarbeid og partnerskap. I teorien blir samarbeid med konkurrenter ansett som en kilde til læring og derav utvikling (Vogelsang et al., 2019). Med rett utgangspunkt og strukturering kan samarbeidsavtaler derfor gi store konkurransefortrinn. Det skyldes at det er en enklere og billigere måte å utvikle ny teknologi, samt skape konkurransedyktighet i skiftende omgivelser (Hamel et al., 1989).

De siste årene har vi sett flere eksempler på samarbeid i finanssektoren, hvor flere aktører har gått sammen for å bedre imøtekomme den teknologiske utviklingen og nye kundekrav. Med støtte i teori blir dette normalen, heller enn unntaket i fremtidens næringsliv (Chesbrough, 2003; Vogelsang et al., 2019). En utfordring kan likevel være at det oppstår interessekonflikter, som trekker fokus bort fra å skape fordeler som gagnar alle selskapene (Campbell & Goold, 1998). Det må derfor være bevissthet rundt hvilken ressurs sammensetning som vil øke konkurransekraften, der informantene mener ledelsen har en nøkkelrolle i å orientere seg omkring aktuelle partnerskap.

Informantene ser digital transformasjon som en nødvendig tilpasning for fremtidig konkurransedyktighet. Det skyldes at i dynamiske omgivelser, må selskapene balansere

endring med stabilitet. I teorien handler det om å være like god på å identifisere nye muligheter som på å verdsette eksisterende kompetanse (Tushman & O'Reilly, 1996). Det krever en endringsvilje, der selskapene må sette innovasjonsaktiviteter på agendaen for å oppdage fremvoksende trender og bidra med nye teknologier (Butner, 2019). Informantene uttrykker likevel at selskapene som oftest er avventende i møte med nye trender. Det innebærer at de er forsiktig i forhold til investeringer, som kan gjøre det vanskelig å omforme visjoner til en reell handlingsplan (Westerman et al., 2014). En fallgrube er at de overser fremvoksende markeder (Christensen, 1997).

I lys av teorien til Kane et al., (2017) har selskapenes organisasjonskultur stor betydning da den er styrende for selskapenes forhold til risiko, deres omstillingsevne, ledelse og atferd. Selskapene må unngå å bli statiske, som i praksis betyr at de kontinuerlig må evne å fornye seg. I raskt skiftende omgivelser anmodes selskaper derfor til å ha en inkluderende kultur, med fokus på samarbeid og læring (Butner, 2019). For å oppmuntre til dette må, ifølge informantene, silotankegang reduseres og gamle vaner fornyes. I et empirisk perspektiv avhenger det av en ledelse som oppfordrer til inkludering og åpen kommunikasjon på tvers av hele selskapet.

Følgelig argumenterer samtlige informanter for at de ser verdi i at selskapene retter fokus bort fra å oppfatte ny teknologi som en trussel, og over på de positive synergiene digitalisering skaper. Det vil redusere usikkerhet, og det er først da toppledelsen har mulighet til å fremme den digitale transformasjonen som en kritisk og positiv reise for hele selskapet (Bygstad et al., 2019). Ifølge teori og empiri avhenger det av engasjement hos de ansatte (Westerman et al., 2014). Store endringsprosesser kan skape motstand som fører til at de ansatte får et overdrevet fokus på de negative sidene og dermed bli en begrensende faktor. For å motvirke dette er selskapene avhengig av å få de ansatte med på laget, gjennom å skape forståelse for hvorfor endring er nødvendig og hvordan endringer skal tre i kraft (Kane et al., 2017; Westerman et al., 2014). Ledelsen må derfor fremstå som forbilder ved å selv endre seg (Roy, 2012). Ifølge informantene innebærer det en forandring, der ledelsen går fra å være dirigerende til å bli mer involverende. Målet må således være at selskapet utvikler en felles bruksanvisning med prosesser og tiltak for å skape en ny atferd i selskapet.

6.0 SAMMENLIGNING

Vi vil i dette kapittelet oppsummere hovedfunnene fra diskusjonen. Vi knytter funnene opp mot transformasjonskompasset til Westerman et al., (2014) som indikerer at digital transformasjon burde gjennomføres med utgangspunkt i fire stegvise punkter.



Modell 8 - Hovedstegene i transformasjonskompasset (Inspirert av Westerman et al., 2014, s. 174)

Med inspirasjon i modellen vil vi diskutere potensielle årsaker til likheter og ulikheter mellom selskapene. Presentasjon av funnene indikerer at selskapene innad i den enkelte bransje er like. På bakgrunn av det vil vi i sammenligningen se på bankene samlet, tilsvarende for forsikringsselskapene. Det betyr at vi presenterer funn i bank mot funn i forsikring. De fire stegvise punktene fra kompasset vil hjelpe oss å trekke ut årsaksvariabler, som for bank og forsikring, har påvirkning på digital transformasjon.

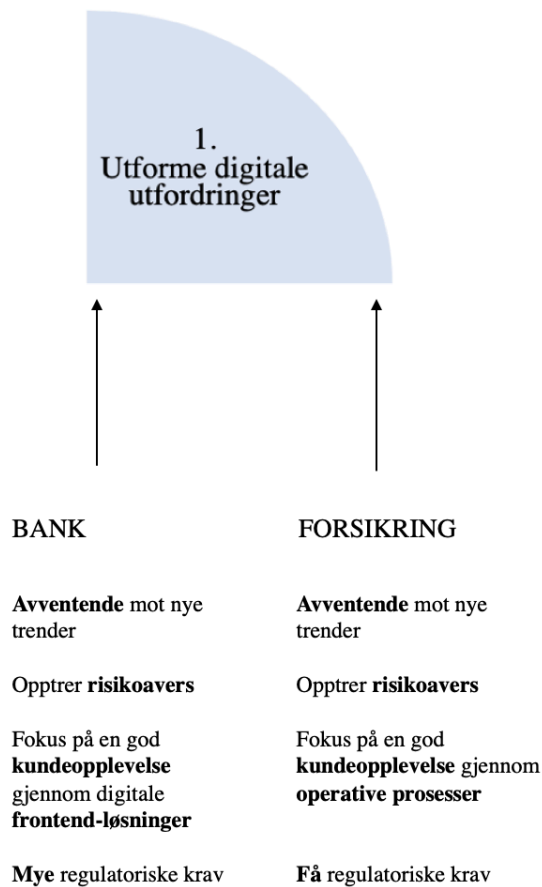
6.1 Utforme digitale utfordringer

For å lykkes i første fase av digital transformasjon må selskapene bygge bevissthet rundt digitalisering, opparbeide seg forståelse av digitale trender, samt identifisere muligheter og trusler av en digital utvikling (Westerman et al., 2014). Vi oppfatter at selskapene har nokså lik tilnærming til den digitale utviklingen. De er tradisjonelle aktører som gjennom flere år

har bygget opp et kjent merkenavn og sterke kundeforhold. Vi forstår at dette blir avgjørende for hvor proaktive de er i møte med nye trender og innovasjon på markedene i dag. Det gjenspeiles også i informantenes beskrivelse av selskapets strategiske tilnærming der det fremgår at de i all hovedsak er avventende. I praksis betyr det at de gjerne observerer andre, hvor en effekt blir at samfunnet kan utvikle seg raskere enn det selskapet responderer. Dette er en likhet blant selskapene i studien der en gjennomgående trend er at de opptrer risikoavers i form av grundige analyser og vurderinger før de selv iverksetter endringer. Slik vi oppfatter det er fokuset å bygge videre på eksisterende styrker fremfor utvikling av nye muligheter.

Informanter i både bank og forsikring ser nye kundekrav som en digital utfordring. Det skyldes blant annet den økende bruken av smarttelefoner som informantene ser på som en teknologisk innovasjon som har medført store forstyrrelser i markedet de siste årene. Den har blant annet endret forbrukernes forventninger omkring tilgjengelighet og hatt stor innvirkning på deres mulighet til å raskt oppdatere seg på ulike produkt- og tjenestetilbud. Selskapene må derfor kontinuerlig oppdatere seg på trender for å imøtekomme nye kundekrav, og hindre at konkurrenter kaprer flere markedsandeler. Vi oppfatter at både bank og forsikring har et sterkt fokus på å skape gode kundeopplevelser. I tråd med teorien til Goran et al., (2017) ønsker selskapene å komme nærmere kundene. Det gjøres ved å sette de i fokus for måten selskapene responderer på den digitale utviklingen. For å bedre kundeopplevelsen peker empiriske funn på at bankene har fokusert på å utarbeide digitale frontend-løsninger, mens forsikringsselskapene har utviklet sine operative prosesser.

Dernest ser vi en ulikhet omkring hvilke bransjemessige utfordringer bank og forsikring står overfor i møte med en mer digital hverdag. Informanter i bankene mener de står overfor et omfattende regulatorisk rammeverk, eksempelvis gjennom bestemmelser i finansloven. Dette medfører for det første at særlig banker blir nødt til å opprettholde kontinuerlig forståelse for gjeldende krav, noe som tidvis kan skape utfordringer med hensyn til selskapets innovasjonsevne. For det andre vil nye lovbestemmelser kunne gi større rom for ukjente aktører til å komme inn på konkurransemarkedet. Eksempler på dette ser vi blant annet med innføringen av åpne API'er som ga tredjepart utviklere tilgang på bankenes interne data. Det kan følgelig diskuteres for at bankene i møte med økende digitalisering, i større grad enn forsikringsselskaper må stå imot konkurranse fra mer utradisjonelle aktører.



Modell 9 - Trinn 1 i transformasjonskompasset

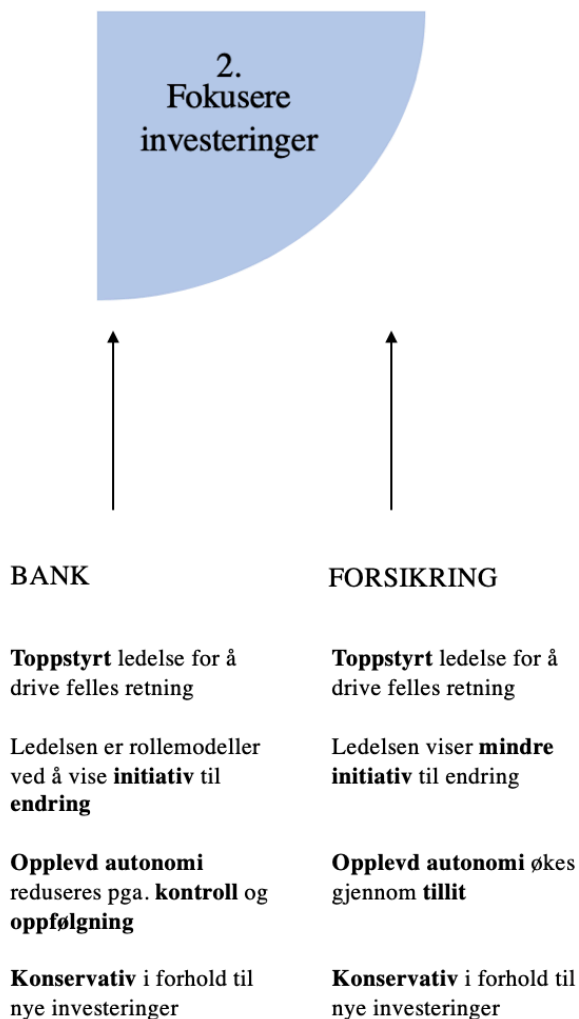
6.2 Fokuserer investering

Andre steg i transformasjonskompasset omhandler hvordan selskapene skal utnytte digitale investeringer til å gi konkurransefordeler utover de rent tekniske (Westerman et al., 2014). I det ligger blant annet å gjøre selskapene mer effektiv og omstillingsdyktig gjennom teknologien. Felles for alle selskapene er at de har en toppstyrt tilnærming til hvordan de skal lede selskapet gjennom en transformasjon. Det fremgår også av Westerman et al., (2014) som den anbefalte ledelsesstilen da det i store omstillingsprosesser er behov for tydelig ledelse som klargjør og viser retning. Informanter i bankene formidler i tillegg at selskapene de siste årene har gjort en rekke utskiftninger i toppledelsen, som har bidratt med å sette tydeligere mål og fremtidsplaner for hele selskapet. Det påpekes at toppledelsen nå i større grad enn tidligere fremstår som rollemodeller, ved at de selv tar initiativ til endring. Slike

ledelsesegenskaper belyses også i teorien av Roy (2012) som argumenterer for at dyktige ledere nettopp er de som leder gjennom eksempler.

Informanter i forsikringsselskapene vektlegger ikke hvorvidt selskapet har foretatt tilsvarende endringer i toppledelsen, med hensyn til å skape ringvirkning til endring også nedover i selskapet. Vi forstår at IF og Gjensidige ønsker å lære mer omkring hva det er som kjennetegner god ledelse, særlig i digitale omgivelser. Det signaliserer at digitalisering skaper usikkerhet, hvorav eksisterende kunnskapsnivå blir satt på prøve. Derne oppfatter vi forsikringsselskapene bevisst omkring behovet for å bygge åpenhet og tillit blant sine medarbeidere. Informantene mener dette skapes ved å gi sine ansatte rom for å gjøre feil, der autonomi står sentralt. I den sammenheng fremgår også at de ser verdi i å oppmuntre medarbeiderne til å være mer nysgjerrig, tenke nytt og annerledes, der feil ikke straffes, men heller utnyttes som en kilde til læring. Her opplever vi forsikringsselskapene dyktigere enn bankene. I teorien støttes det av Kane et al., (2017) som formidler at det for selskap som opererer i dynamiske omgivelser er hensiktsmessig å utvikle en innovativ kultur for å påvirke de ansattes tankesett. Det skyldes at det å tenke nytt, tørre, feile og teste i takt med den raske teknologiske utviklingen i samfunnet, vil få stadig økende betydning.

I forhold til finansiering av en digital transformasjon, fremstår selskapene samkjørt omkring bruk av ressurser. Samtlige informanter mener kostnadssiden ved en digital transformasjon overskygger hvilke fordeler det kan gi selskapet på sikt. Dette gjenspeiles i teorien til Westerman et al., (2014) i nivå av digital modenhet, der konservative selskaper har et sterkt fokus på å forsikre seg om at investeringer faktisk er gode før de gjennomføres. Med innovasjoner kan en slik forsiktighetstaktikk skape utfordringer da det som regel krever at selskapene går ut av komfortsonen og satser i ukjent terreng. Fordi selskapene ikke legger ned nok, hverken tid eller ressurser, på å bygge opp digitale kapabiliteter kan de potensielt gå glipp av flere lønnsomme investeringsmuligheter.



Modell 10 - Trinn 2 i transformasjonskompasset

6.3 Mobilisere organisasjonen

Tredje steg i transformasjonskompasset går ut på å mobilisere selskapet. Det fremgår av Westerman et al., (2014) som viktig for å skape en felles forståelse for hvorfor endringer er nødvendig, noe som vil avgjøre hvorvidt medarbeiderne jobber med eller mot tiltak ledelsen iverksetter.

Når det gjelder utforming av en digital transformasjonsstrategi fremstår selskapene samstemt, og ingen av informantene mener selskapet har formidlet en klar digital strategi. Det argumenteres for at selskapets overordnede strategi har preg av digitalisering. Med støtte i teori er vi overrasket over hvor liten verdi selskapene ser i å formidle klare tanker omkring

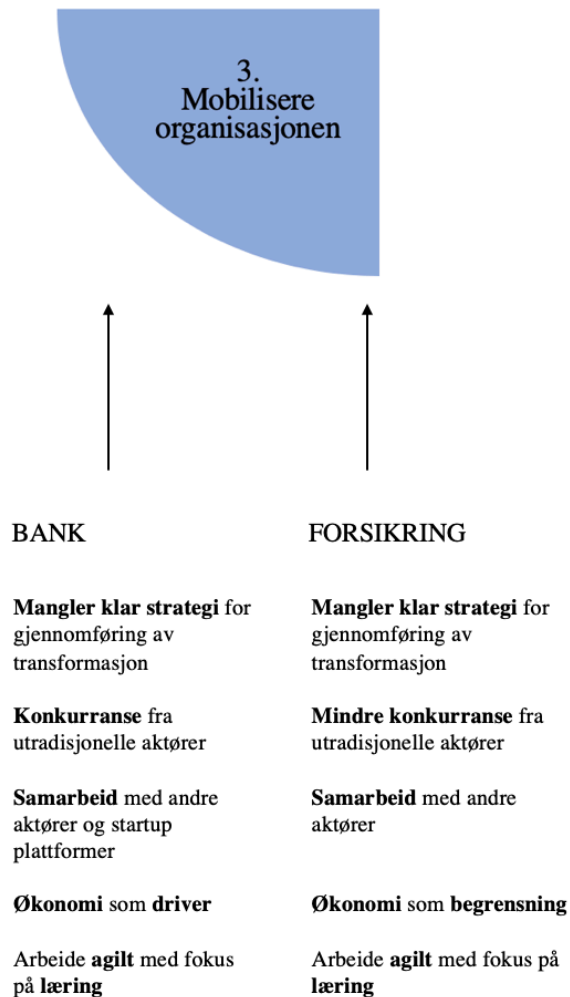
hvordan de skal utnytte teknologien til å skape bærekraftig lønnsomhet på sikt (Matt et al., 2015; Kane et al., 2015; Sebastian et al., 2017).

Bankene fremstår handlingsvillig og målbevisst med sitt fokus på å inngå samarbeidsavtaler med mindre, innovative nykommere på markedet. Det skal hjelpe dem å drive innovasjonsaktiviteter eksternt, ved blant annet å være et smutthull forbi de regulatoriske kravene bankene er pålagt. Det signaliserer at de har ambisjoner om å delta i utviklingen og ikke er villig til å la sine nye og heldigitale konkurrenter stjele markedsandeler de har brukt flere år på å opparbeide. Dette kan ses i sammenheng med teorien til Matt et al., (2015) som argumenterer for at det økonomiske aspektet kan være en driver for digital transformasjon. Vi oppfatter at bankene opplever et betydelig økonomisk press fra omgivelsene til å levere konkurransedyktige tjenester digitalt, hvor en respons blir å utforme startup plattformer for å drive innovasjonsaktiviteter eksternt. Til motsetning opplever vi at forsikringsselskapene er mindre presset fra konkurranse i andre markeder. De har et svakere strategisk initiativ til å inngå former for partnerskap med innovative nykommere, men benytter nettverksstrategier for å skape samdriftsfordeler gjennom partnerskap direkte i verdikjeden. Eksempel på dette er kombinasjonen forsikringstilbud med salg av bil.

Følgelig oppfatter vi en likhet i måten bank og forsikring struktureres internt. Det er en trend mot å koordinere prosjekter mer agilt med fokus på fortløpende testing og læring. Empiri viser at både bank og forsikring ønsker å kjøre kortere sprinter der de tester produkter tidligere ut mot kundene. Informantene mener det er en måte å delta i det digitale kappløpet på, for å unngå at de satser for lenge på produkter som blir raskt utdatert. Det krever en endringsvilje, som ifølge teorien til Vogelsang et al., (2019) medfører at kulturen i selskapet vil spille en større rolle for om selskapene lykkes i fremtiden. Av Stewart et al., (2017) defineres kultur og vaner som et sett myke barrierer som er knyttet nettopp opp til selskapets vilje til endring.

I dynamiske omgivelser med høy endringstakt blir kunnskap raskt utdatert. En inkluderingskultur med samarbeid og informasjonsdeling i fokus, vil dermed trolig være mest hensiktsmessig i møte med fremtidig digitale muligheter og trusler (Butner, 2019). Samtlige informanter argumenterer for å motivere til slike atferdsendringer, og i likhet med Kane et al.,

(2017) foreslår også informantene å skifte kulturfokus fra silo til tverrfunksjonelle team. Samtlige mener det vil gi de et bedre utgangspunkt til å utforme felles mål for hele selskapet.



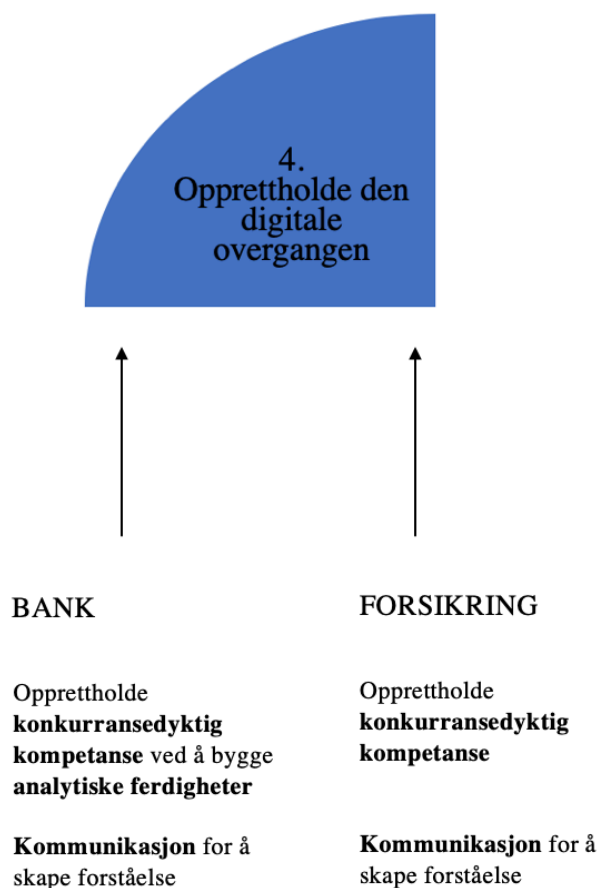
Modell 11 - Trinn 3 i transformasjonskompasset

6.4 Opprettholde den digitale overgangen

Fjerde og siste steg i transformasjonskompasset påpeker viktigheten av å opprettholde den digitale overgangen (Westerman et al., 2014). For å unngå å gå tilbake til gamle vaner er det viktig å bygge nødvendige ferdigheter. Dette skyldes den digitale utviklingen i samfunnet som legger press på selskapene til både å bedre utnytte, men også utvide eksisterende kunnskap for å tilpasse seg nye konkurranseformer. Empiri viser at både bank og forsikring ser verdien i kompetanseheving. Informanter i bank er likevel mer konkret omkring hvilken

type kompetanse de vil ha behov for i fremtiden. De argumenterer for å bygge opp mer analytiske ferdigheter for bedre å kunne forstå omverdenen og hvordan endringer der vil påvirke selskapet fremover. Vi tenker at dette er et viktig steg i riktig retning til å forstå skalaen og tempoet i dynamiske omgivelser. Det er lite som tilsier at selskap som ikke evner å fornye seg, vil dominere konkurransebilde i fremtiden. Ifølge Sebastian et al., (2017) innebærer det at selskap som ikke er født digitale, må skape verdi gjennom å kombinere eksisterende kunnskap med ferdigheter som følge av ny teknologi.

Like viktig for å lykkes med digital transformasjon, må man ifølge Westerman et al., (2014) justere selskapets insentiver. Her er informantene samkjørt på tvers av selskap og bransje omkring viktigheten av åpen kommunikasjon med de ansatte. Kommunikasjon bidrar til å skape en forståelse for hvorfor endringene må gjennomføres, og vi oppfatter at både bank og forsikring ser verdien av å inkludere medarbeiderne i den hensikt.



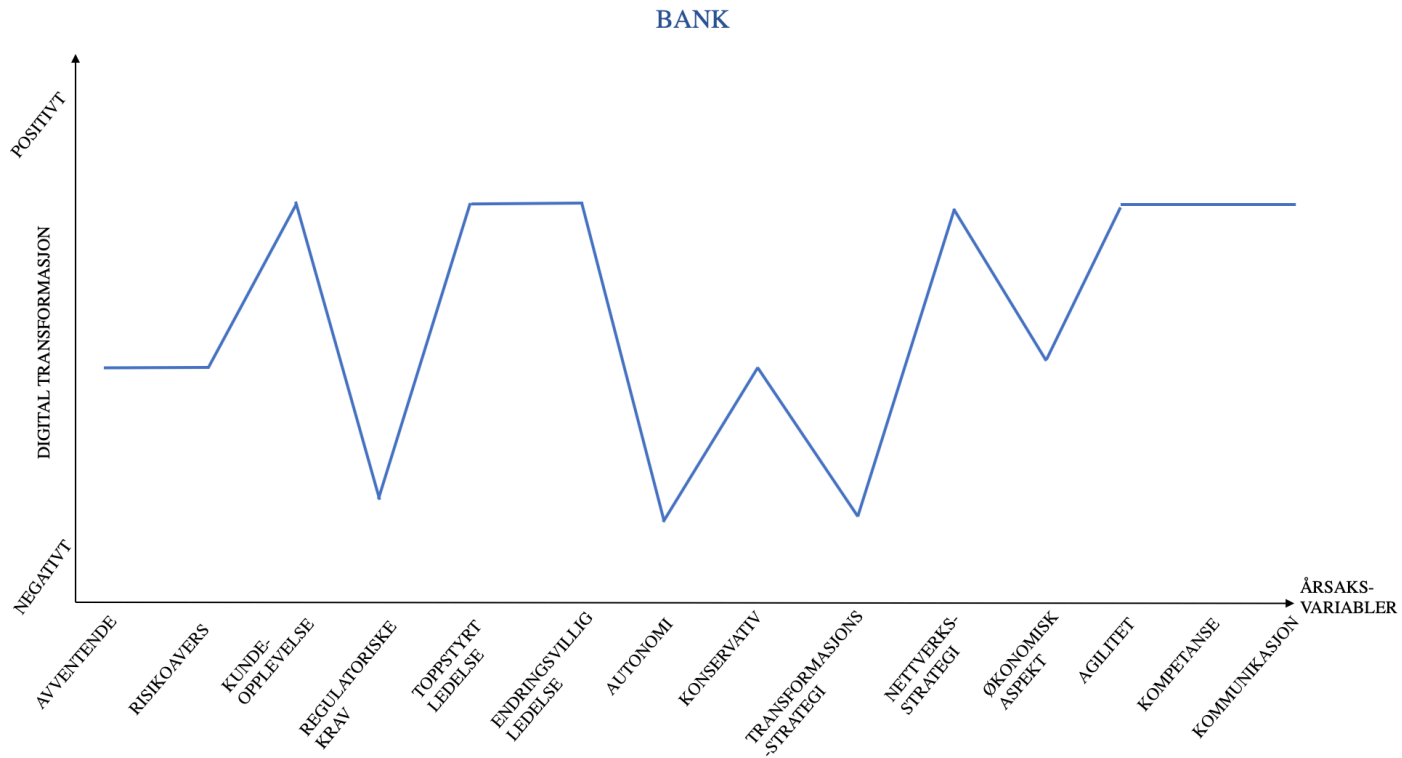
Modell 12 - Trinn 4 i transformasjonskompasset

6.5 Oppsummering sammenlignende analyse av bank og forsikring mot teoretisk rammeverk

Ved gjennomgang av transformasjonskompasset til Westerman et al., (2014) fremstår bankene og forsikringselskapene nokså like i form av sin tilnærming til digital transformasjon. Med utgangspunkt i innhentet data kan vi derfor trekke ut flere årsaksvariabler som samtlige informanter mener har innflytelse på selskapets digitale transformasjon. Vi vil fremstille disse grafisk, der hensikten er å vise bransjenes nåværende strategiske tilpasning i lys av en digital transformasjon. Den horisontale linjen vil vise årsaksvariablene som er belyst av empirien, mens den vertikale linjen viser innflytelsen på en digital transformasjon på tvers av alle variablene. Kurven blir da en grafisk skildring av bransjenes relative ytelse.

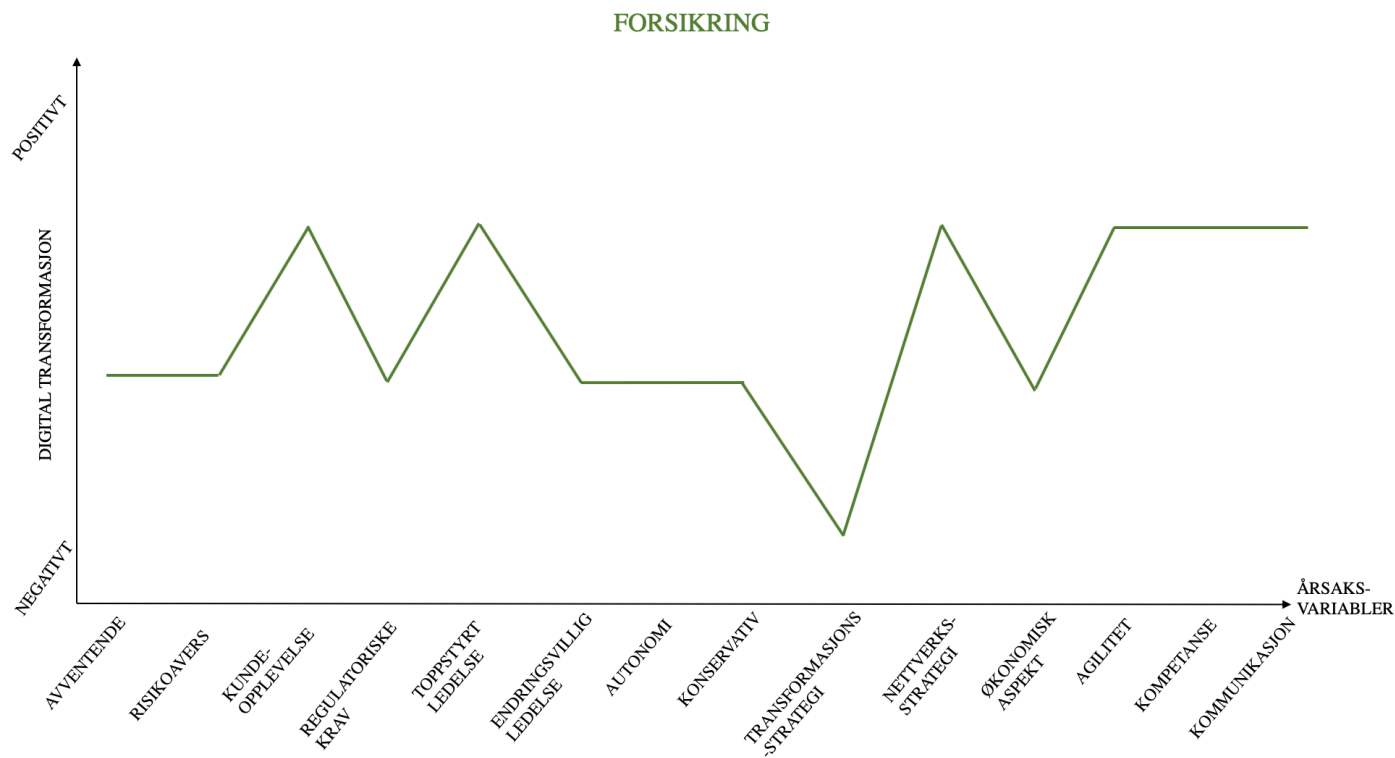
Utgangspunktet for oppgaven var at selskapene er like på den avhengige variabelen, altså en vellykket digital transformasjon, men at det antatt har ulike årsaksvariabler. Årsaksvariablene i modell 13 - 17 er trukket ut med grunnlag i sammenligningen som tar utgangspunkt i informantenes respons på intervju spørsmålene. Følgelig er de mest fremtredende og gjennomgående variablene valgt ut. De skal være grunnlaget for å forstå hvordan tradisjonelle bank- og forsikringsaktører kan gjennomføre vellykkede digitale transformasjoner.

For bankene ser vi klare variasjoner. Den grafiske fremstillingen indikerer at de fleste variablene oppleves enten positivt eller negativt for digital transformasjon.



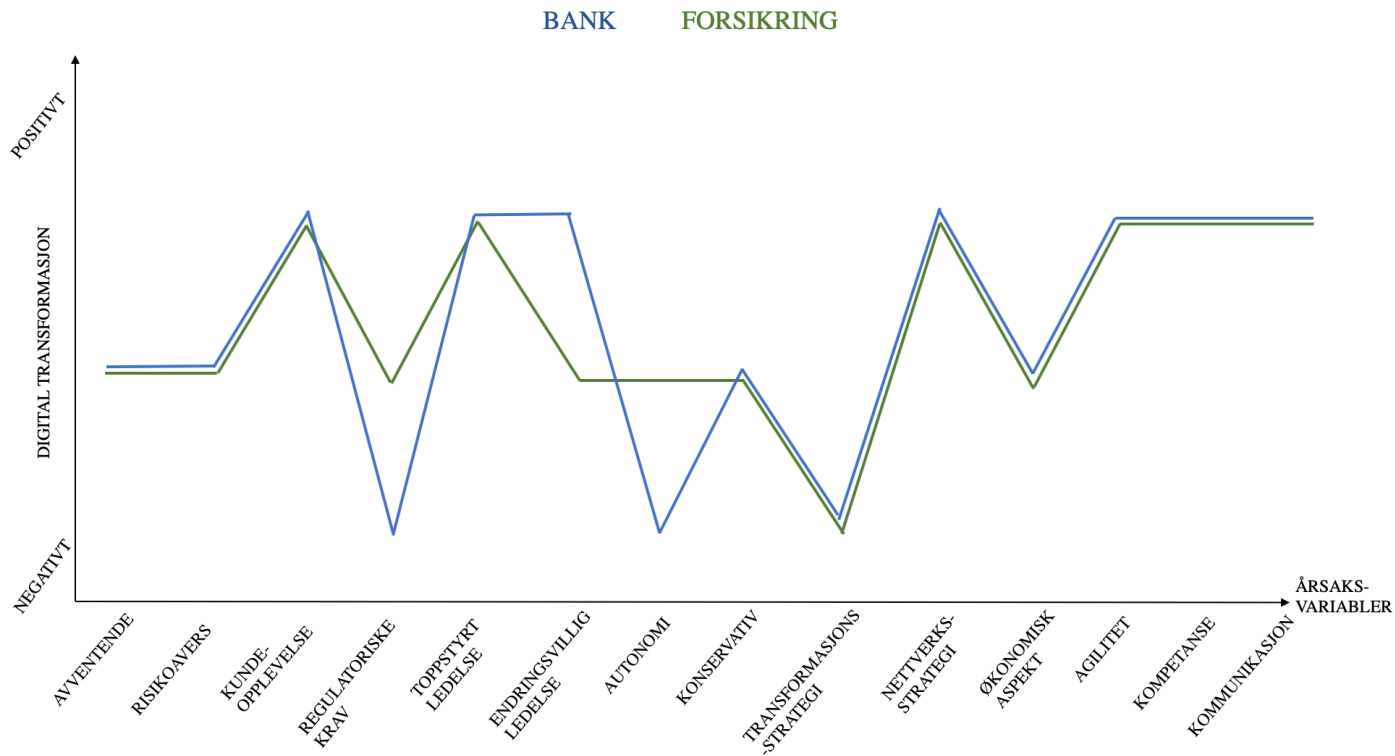
Modell 13 - Grafisk fremstilling av bank sin tilpasning i digital transformasjon med hensyn til årsaksvariablene

Til motsetning ser vi noe mindre variasjoner i den grafiske fremstillingen av forsikringsselskaperens tilpasning. Det indikerer at de noe mer enn bankene opplever flere av variablene som gjennomsnittlig i form av dens innvirkning på digital transformasjon.



Modell 14 - Grafisk fremstilling av forsikring sin tilpasning i digital transformasjon med hensyn til årsaksvariablene

Fordi vår metodiske tilnærming er komparativ, har vi sett etter et mønster av likheter og ulikheter. Modell 15 viser hvordan dette fremgår mellom bank og forsikring.



Modell 15 - Grafisk fremstilling av bank og forsikring sin tilpasning i digital transformasjon med hensyn til årsaksvariablene

Bank og forsikring er nærliggende bransjer og kan således være en mulig forklaring på hvorfor informantene på tvers av bransje nevner mange av de samme variablene. Tabell 2 nedenfor viser sammenhengen mellom årsaksvariabler belyst av informantene, oppgavens teoretiske rammeverk og hvilken innvirkning disse har på digital transformasjon.

Årsaksvariabler belyst av studiens informanter	Relevante teorier presentert i kap. 2	Innvirkning på digital transformasjon
Avventende	<p>Lieberman & Montgomery (1988) “Sen inngåelse i nye markeder”</p>	<p>Positivt: Gratispassasjer, mindre risiko og mer fleksibilitet i forhold til dynamiske kundebehov</p> <p>Negativt: Må respondere på andres investering, taper tilgang på knappe ressurser og aktuelle partnerskap, samt kundenes byttekostnader</p>
Risikoovers	<p>Radar (2019) “Digitalt modne selskap er risikotolerant”</p> <p>Christensen & Bower (1995) “Disruptiv innovasjon utfordrer etablerte aktører”</p> <p>Christensen (1997) “Overser nye konkurrenter”</p>	<p>Positivt: Mindre risiko, unngå større tap, hensyn til offentlig regulering</p> <p>Negativt: Overser muligheter i nye markeder, blir låst til etablert praksis, går glipp av mulig lønnsomme investeringer, ressursavhengig, lite rom for eksperimentering pga. mulige feil</p>
Regulatoriske krav	<p>Westerman et al., (2014) “Lønnsomt i bransjer med streng offentlig regulering”</p>	<p>Positivt: Hensyn til personvern og offentlige krav</p> <p>Negativt: Demper digital utvikling, overser muligheter i ny teknologi, mister synergieffekten mellom ledelse og investering slik at transformasjon innebærer større risiko</p>

<p>Kundeopplevelsen</p>	<p>Westerman et al., (2014) “Forbedre kundeopplevelsen er selve hjertesaken i en transformasjon”</p> <p>Sebastian et al., (2017) “Bygge lojalitet og tillit ved å tilby gode kundeopplevelser”</p> <p>Goran et al., (2017) “En kundefokusert kultur er viktig for å overleve i en digital tidsalder”</p> <p>Christensen (1997) “Blir ledet av sine største kunder, og organiserer seg internt for å tilpasse seg deres behov”</p>	<p>Positivt: Kommer nærmere på kundene, det blir enklere å tilpasse produkt og tjeneste til kundens behov, ringvirkning til bedre omdømme</p> <p>Negativt: Ressursavhengighet</p>
<p>Toppstyrt ledelse</p>	<p>Westerman et al., (2014) “Toppledelsen må formidle visjon og skape hensikt”</p> <p>Bygstad et al., (2019) “Digitaldirektører nyttig for å håndtere usikkerhet og skape mening”</p>	<p>Positivt: Iverksetter og viser retning for digital utvikling, kan formidle hvorfor endring er nødvendig og skape økt forståelse, effektivisere transformasjonen ved å ha klare forventninger.</p> <p>Negativt: Toppledelsen oppdager nødvendigvis ikke alle behov for endring</p>

<p>Endringsvillig ledelse</p>	<p>Roy (2012) “Essensielle lederegenskaper”</p> <p>Westerman et al., (2014) “En transformasjon må starte hos toppledelsen.</p> <p>Tushman & O'Reilly (1996) “Å være ambidekster”</p>	<p>Positivt: Ledelsen fremstår som rollemodeller, leder gjennom eksempler, bidrar til effektivitet ved å sette endring på agendaen, kombinere nåværende miljø med endringer i omgivelsene.</p> <p>Negativt: Kan skape usikkerhet dersom det er hyppige utskiftninger i ledelsen, det tar tid å bygge relasjoner</p>
<p>Autonomi</p>	<p>Westerman et al., (2014) “Engasjement hos de ansatte er viktig”</p> <p>Butner (2019) “Bygg en inkluderingskultur”</p> <p>Vogelsang et al., (2019) “Organisatorisk dimensjon i form av åpen kultur”</p>	<p>Positivt: Opplevd selvstyring, inkludering, kultur som oppmuntrer til samarbeid og nysgjerrighet</p> <p>Negativt: Ansatte jobber for egne mål heller enn selskapets felles mål</p>
<p>Konservativ</p>	<p>Westerman et al., (2014) “Fire nivå av digital modenhet”</p>	<p>Positivt: Unngår ulønnsomme investeringer, lovpålagt av bransje</p> <p>Negativt: Venter lenge før de investerer, fokuserer for mye på kontroll og sikkerhet, overser mulighetene</p>

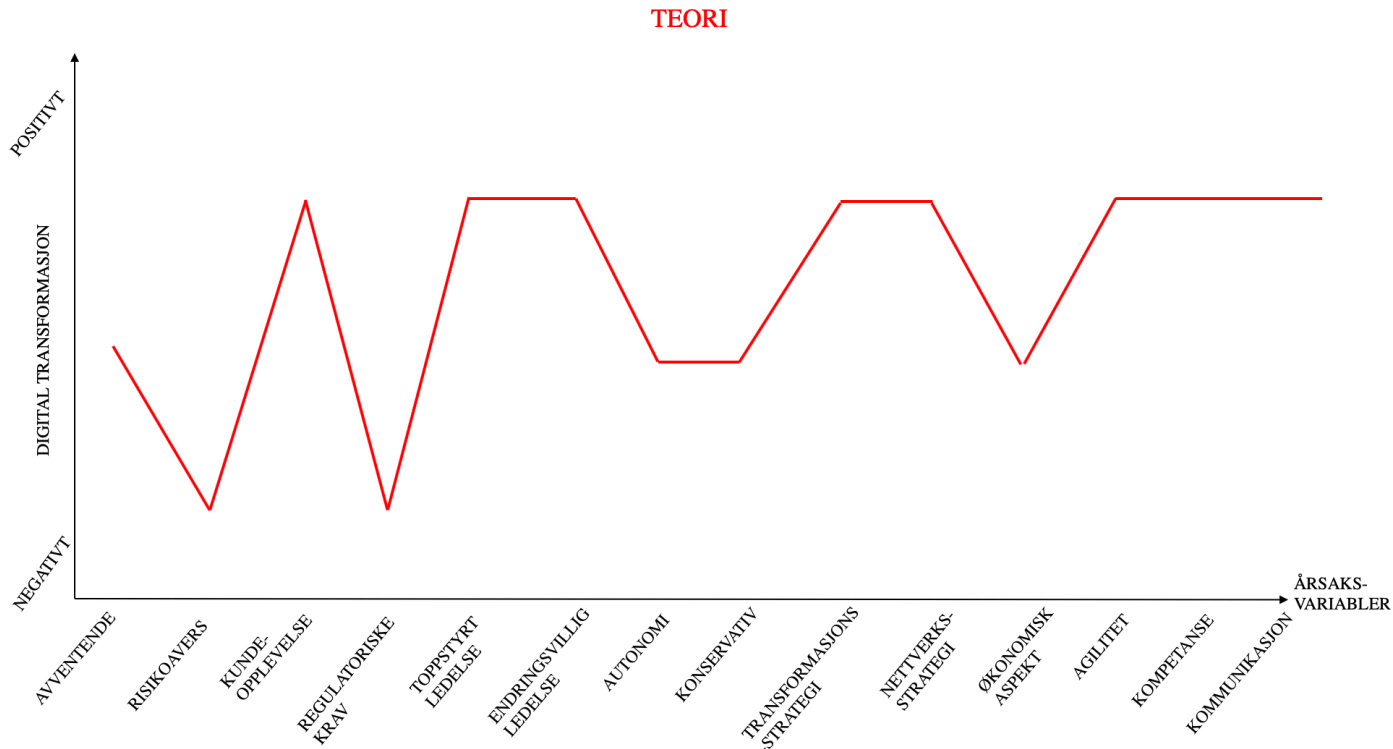
<p>Transformasjonsstrategi</p>	<p>Matt et al., (2015) “Strategisk planlegging viktig for å fastsette og forstå mål”</p> <p>Chantias et al., (2019) “Krever interaksjon mellom handling og læring”</p> <p>Sebastian et al., (2017) “Typer av digitale strategier”</p>	<p>Positivt: En tydeligere oversikt over hvordan selskapene kan utnytte teknologi, forklare hva de kan forvente av endring i selskapets verdikjede og struktur, sette mål og fremtidsplaner</p> <p>Negativt: Blir ensporet fokusert på strategien og overser ressurser som ikke er nevnt der</p>
<p>Nettverksstrategi</p>	<p>Vogelsang et al., (2019) “Miljødimensjonen i form av konkurransen i bransjen”</p> <p>Chesbrough (2003) “Åpne innovasjonsaktiviteter”</p> <p>Hamel et al., (1989) “Styrke begge parter mot andre konkurrenter”</p>	<p>Positivt: Enklere å oppdage og utnytte nye trender, samt billigere å foreta endringer</p> <p>Negativt: Skjulte agendaer og interessekonflikter</p>
<p>Økonomisk aspekt</p>	<p>Matt et al., (2015) “En driver og en begrensning”</p>	<p>Positivt: Opplevd økt press fra omgivelsene kan virke drivende</p> <p>Negativt: Kan mangle økonomiske ressurser til å gjennomføre</p>
<p>Agilitet</p>	<p>Radar (2019) “Kjennetegn på digital modenhet”</p>	<p>Positivt: Effektivitet, innovativ kultur med rom for eksperimentering, høy</p>

	<p>Vogelsang et al., (2019) “Organisatorisk dimensjon i form av mindre pilotprosjekter”</p> <p>Kane et al., (2017) “Bryte ned siloer og sikre at ansatte jobber mot felles mål”</p> <p>Butner (2019) “De mest vellykkede selskapene i digitale miljø, har et stort fokus på hastighet”</p>	<p>endringstakt skaper raske skift, trender blir fort utdatert</p> <p>Negativt: Det er uvant og kan skape usikkerhet, samt at det krever mye av de ansatte da de både må lære og skifte fokus raskt</p>
<p>Kompetanse</p>	<p>Christensen (1997) “Etablert kompetanse kan være vanskelig å endre”</p> <p>Tushman & O’Reilly (1996) “Identifisere nye muligheter og verdsette eksisterende kompetanse”</p> <p>Matt et al., (2015) “Å være teknologisk markedsleder, krever en viss teknologisk kompetanse”</p>	<p>Positivt: Teknologisk kompetanse forenkler en digital transformasjon, det blir enklere å se sammenheng mellom teknologi og ressursbruk, forståelsen øker, samt at ansatte lærer av å lære</p> <p>Negativt: Kostbart å utvikle, samt opprettholde markedsrelevant kompetanse, utfordrende å se forbi tidligere “beste praksis”, for mye endring i kompetansekrav kan skape usikkerhet blant medarbeidere</p>

	<p>Bygstad et al., (2019) “Teknologisk innsikt og forståelse av selskapets virksomhet er kompetanse som vil forenkle digitale transformasjoner”</p>	
<p>Kommunikasjon</p>	<p>Westerman et al., (2014) “Kommunikasjon for å skape engasjement”</p> <p>Kane et al., (2017) “Kommunikasjon for å skape forståelse”</p>	<p>Positivt: Forhindre usikkerhet, ser fordeler heller enn ulemper, jobbe i felles retning mot felles mål</p> <p>Negativt: Ressurskrevende</p>

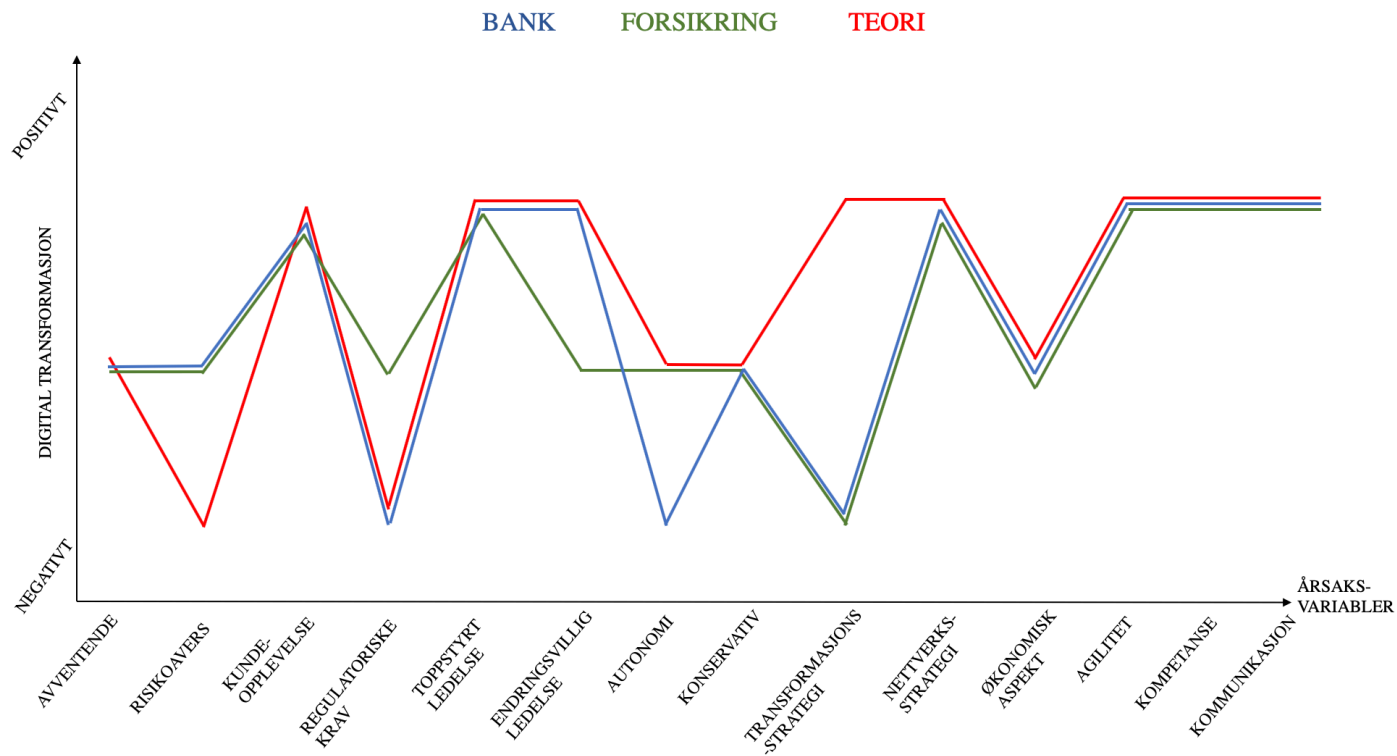
Tabell 2 - Sammenheng i empiri og teori mot digital transformasjon

For å vise teoriens relative tilpasning i forhold til variablene presentert i empirien, har vi fremstilt følgende modell:



Modell 16 - Grafisk fremstilling av det teoretiske rammeverket i digital transformasjon med hensyn til årsaksvariablene

Det er viktig å presisere at fremstillingen av det teoretiske rammeverket har et normativt uttrykk. Det betyr at den inneholder en vurdering som skal virke rettleidende heller enn beskrivende. Med andre ord betyr det at den forklarer mer hvordan virkeligheten burde være, enn hvordan den faktisk er. Vi ønsker dermed at den anses som et hjelpemiddel heller enn en fasit, og med rom for improvisasjon. En kombinasjon av modell 15 og modell 16 viser hvordan bransjens relative ytelse plasserer seg i forhold til det teoretiske rammeverket.



Modell 17 - Grafisk fremstilling av bank, forsikring og teori i digital transformasjon med hensyn til årsaksvariablene

Med hensyn til vår problemstilling er modell 17 et hjelpemiddel, da den kan gi oss et bilde på hvilke variabler selskapene kan forbedre for å nå en “perfekt tilpasning”.

7.0 KONKLUSJON

Vi vil i dette kapittelet besvare studiens problemstilling, og presentere oppgavens bidrag. Derneft vil vi nevne hvilke implikasjoner som kan ha påvirket forskningen. Avslutningsvis vil vi diskutere mulige forslag til videre forskning.

7.1 Oppgavens bidrag

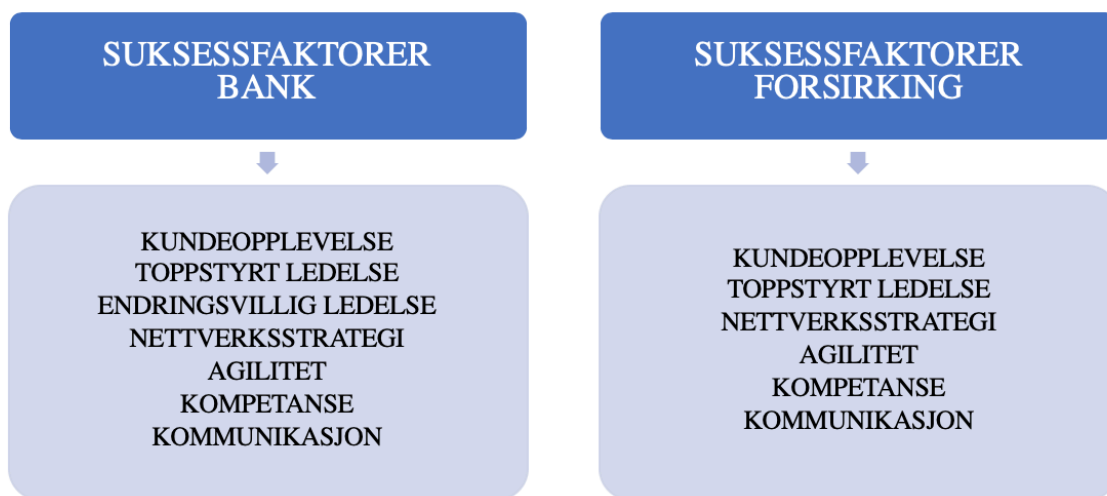
Formålet med oppgaven har vært å gjennomføre en eksplorativ undersøkelse av digitale transformasjoner i tradisjonelle selskaper innen bank og forsikring. For å besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i litteratur om digital modenhet, innovasjon og digital transformasjon, der vi har valgt å se digital modenhet og innovasjon som utgangspunktet for å drive en vellykket digital transformasjon. Vår problemstilling var:

“Hva er kritiske suksessfaktor for vellykket digital transformasjon i fire tradisjonelle bank og forsikringselskap?”

Tidligere studier har blant annet avdekket en vekst de siste årene av publisert litteratur tilknyttet digitalisering (Holand & Svadberg, 2019). Det er også foreslått en sammenheng mellom digitalisering i finanssektoren og konkurranse fra nye fintech-aktører (Gomber et al., 2017). Det gjorde oss interessert i å studere sektoren, da den fremstår både engasjert i, samt utfordret av den digitale utviklingen. Videre oppdaget vi at det vedrørende digital transformasjon var manglende forskning. Vi har derfor tatt utgangspunkt i tidligere studier, som etterlyser ytterligere forskning på digital transformasjon, der blant annet behovet for en bredere forståelse har stått sentralt (Chaniyas et al., 2019; Vial, 2019; Savastano et al., 2019).

Vi har fått maksimal effekt ut av studien da vi har gjennomført tolv intervjuer fra fire ulike selskaper som er etablert før den digitale tidsalder. Innsiktene som fremgår av studien, vil kunne generaliseres til nærliggende aktører i finanssektoren. Vi besvarer etterlysningen omkring økt forståelse av digital transformasjon ved å presentere kritiske suksessfaktorer (Chaniyas et al., 2019; Vial, 2019; Savastano et al., 2019). Funn i studien kan si noe generelt om hvordan suksessfaktorene henger sammen med digital transformasjon.

En komparativ studie gir et godt grunnlag til å kartlegge likheter og ulikheter på tvers av selskaper født før den digitale tidsalderen, der konteksten er at de er tradisjonelle og nordiske selskap i finanssektoren. Funn i studien indikerer at selskapene er nokså like i sin tilnærming til digital transformasjon. Årsaksvariablene i modell 17 som er positiv mot digital transformasjon i både teori og empiri, er kriteriet vi legger til grunn for å velge ut suksessfaktorene. Suksessfaktorene for bank og forsikring blir derfor følgende:



Modell 18 - Suksessfaktorer for bank og forsikring

Av denne studien kan vi lære at digital transformasjon i tradisjonelle bank og forsikringsselskap krever et sett spesifikke suksessfaktorer. Slik vi tolker det vil disse bidra til at selskapene enklere gjennomfører digital transformasjon. Vi har valgt å konkretisere suksessfaktorene i modell 18 ved å formulere følgende påstander ut fra vår oppfatning av teori og empiriske funn:

Påstand 1: Hvis etablerte aktører i bank og forsikring ikke endrer seg med kundene i fokus, vil de ikke lykkes med digital transformasjon.

Studiets funn viser at kundene er en viktig kilde til å identifisere trender, nye muligheter og innovasjon på markedet. Følgelig finner studien at det foreligger et økt press fra kundene om å tilby markedsrelevante løsninger. Målet med endringene må således være at selskapet styrker sin fremtidige konkurransevne, som avhenger av en tett kontakt med selskapets

kundegruppe. Dette kan konkluderes i tråd med teori, hvor kjernen i digital transformasjon er å forbedre kundeopplevelsen (Westerman et al., 2014; Bygstad et al., 2019).

Påstand 2: Hvis etablerte aktører i bank og forsikring har en flat ledelsesstruktur, vil de ikke lykkes med digital transformasjon.

Studiets funn viser at dersom selskapene skal lykkes med større omstillinger, må endringene iverksettes av toppledelsen. Det begrunnes blant annet i selskapets størrelse, hvor det er nødvendig at tiltak iverksettes fra toppen for å sikre gjennomføringskraft. Følgelig kan det konkluderes i tråd med teori, som påpeker at en toppstyrt ledelse er viktig for å klargjøre felles mål og styre selskapet i retning av disse (Westerman et al., 2014; Bygstad et al., 2019).

Påstand 3: Hvis etablerte aktører i bank og forsikring har en ledelse som ikke viser initiativ til endring, vil de ikke lykkes med digital transformasjon.

Studiets funn viser at for å gjennomføre digital transformasjon har ledelsen en elementær rolle. Vår studie indikerer at ledelsen i bankene er mer endringsvillig, som har bidratt til økt engasjement fordi ledelsen har satt tydelige mål og visjon for hva de ønsker å oppnå med endringer. På den andre siden har forsikringsselskapene et forbedringspotensial, da ledelsen ikke har et tilsvarende fokus. Dette konkluderes i tråd med teori som uttrykker behovet for en ledelse med evne og vilje til å iverksette tiltak som følge av omgivelsesendringer (Vogelsang et al., 2019; Tushman & O'Reilly, 1996; Roy, 2012).

Påstand 4: Hvis etablerte aktører i bank og forsikring fokuserer kun på interne innovasjonsaktiviteter, vil de ikke lykkes med digital transformasjon.

Studiets funn viser en økende trend mot å inngå ulike former for samarbeid for å styrke konkurranseposisjon. Det innebærer blant annet å gjøre seg til en relevant og attraktiv samarbeidspartner. Dette konkluderes i tråd med teori som impliserer at fremtidig konkurransedyktighet avhenger av eksterne innovasjonsaktiviteter (Chesbrough, 2003).

Påstand 5: Hvis etablerte aktører i bank og forsikring ikke arbeider agilt, vil de ikke lykkes med digital transformasjon.

Studiets funn viser at selskapene er risikoavers. Følgelig er det ønskelig med et større fokus på eksperimentering, for å få et bredere bilde på hvilke fordeler teknologi kan skape på sikt. I den forbindelse viser studien at selskapene ser behov for en agil arbeidstilnærming som skal motivere til fortløpende testing, læring og utvikling. Dette konkluderes i tråd med teori som impliserer at selskaper i en digital tidsalder må ha fokus på hurtighet (Butner, 2019), samt bryte ned siloer for å utvikle seg mot en innovativ kultur (Kane et al., 2017).

Påstand 6: Hvis etablerte aktører i bank og forsikring ikke fornyer eksisterende kompetanse, vil de ikke lykkes med digital transformasjon.

Studiets funn viser at det er behov for justeringer og forbedringer av kompetanse for å imøtekomme den digitale utviklingen. Dernest fremgår evnen til å transformere markedsrelevant informasjon til handling som en viktig del av kompetanseheving, da både kundebehov og trender er dynamiske. Dette konkluderes i tråd med teori som tilser at for å være markedsleder er det nødvendig med en viss teknologisk kompetanse (Matt et al., 2015).

Påstand 7: Hvis etablerte aktører i bank og forsikring ikke kommuniserer behovet for endringer internt i selskapet, vil de ikke lykkes med digital transformasjon.

Studiets funn viser at kommunikasjon vil bidra til å sikre nødvendig eierskap omkring endringer, samt redusere usikkerhet. Videre bidrar studien til å kartlegge behovet for å informere de ansatte om de endringene som skal tres i kraft, for å unngå motstand. Dette konkluderes i tråd med teori hvor kommunikasjon fremgår som nøkkelen til engasjement og forståelse (Westerman et al., 2014; Kane et al., 2017).

Ved bruk av påstander konkretiseres studiens funn og fremstiller kritiske suksessfaktorer for digital transformasjon hos tradisjonelle aktører i bank og forsikring. Oppsummert viser studien at istedenfor tidkrevende oppfølging, måling og vurdering av nåværende konkurransebilde, bør selskapene heller oppmuntre til et større fokus på fremdrift og tiltak for

å utnytte nye fremgangsmåter. Følgelig må selskapene, for å forbli konkurransedyktig, delta på den helt nødvendige digitaliseringsreisen; enten går selskapene ombord på toget, eller så blir de stående igjen på perrongen - og da går toget videre.

7.2 Implikasjoner

Målet med studien var å bidra med innsikt til forståelsen av digital transformasjon. Vi har diskutert digital modenhet og innovasjon opp mot begrepet, for å skape en forståelse av hvordan tradisjonelle bank og forsikringsselskap kan håndtere digital transformasjon. Det kan diskuteres for at flere selskap kunne vært inkludert i studien. Etter vår mening er selskapene med deres størrelse og omfang representativt for bransjene. Kombinert med sekundærdata føler vi at vi har dannet et relevant bilde som har gitt et tilstrekkelig utgangspunkt til å besvare oppgavens problemstilling.

Selskapene i studien er like ved at de konkurrerer i tilsvarende kontekst; store og tradisjonelle selskaper, som opererer i nordiske markeder. Funn tyder på at det er en kontekst som innebærer fordeler, men også utfordringer med å drive digital transformasjon. En implikasjon er derfor at suksessfaktorene kun vil ha relevans for organisasjoner av en viss størrelse og omfang.

Dernest kan en empirisk begrensning være at våre informanter er representanter fra ledelsen. Ofte kan det være de som jobber lavere i organisasjonen som kjenner mer på daglige utfordringer og muligheter med en digital transformasjon.

7.3 Videre forskning

Det har dukket opp flere interessante momenter i denne oppgaven som kan undersøkes videre.

Bakgrunnen for oppgaven var å undersøke hvilke faktorer som er avgjørende for å lykkes med digital transformasjon hos fire tradisjonelle aktører innen bank og forsikring. Økende digitalisering, samt oppblomstring av nye aktører som disrupterer eksisterende markeder, legger et enormt press på etablerte aktører. Digital transformasjon er en kontinuerlig prosess, og fordi digitale innovasjoner bare er i startfasen av sin påvirkning på markeder, ville det vært spennende å gjennomføre tilsvarende studie på et senere tidspunkt.

I og med at vi gjennomfører en komparativ studie med tolv informanter i fire selskaper, har vi fått god effekt av vår forskning. Til videre forskning kunne det vært interessant å gjennomføre en tilsvarende studie av nærliggende selskaper i finanssektoren, for å undersøke om man oppnår liknende resultater.

Studiet antyder at både oppfatning og bruken av fenomenet er forholdsvis nytt, også for selskapene, men at det gradvis får større plass i den daglige driften. I takt med den raske digitale utviklingen, vil det stadig oppstå nye utfordringer som et resultat av digitalisering. Videre forskning burde fokusere på disse. Samtidig har vi undersøkt betydningen for selskap etablert før den digitale tidsalder, og som følgelig er ganske tidlig i sitt digitale implementeringsarbeid. Det krever en annen vinkling, men for senere forskning kunne det også vært interessant å se hvordan aktører som er født i den digitale tidsalder responderer på tilsvarende endringer.

Hva som er kritiske suksessfaktorer i digital transformasjon kan variere, men empiriske funn fra dette studiet indikerer at bank og forsikringsselskap peker ut mange av de samme variablene. På den andre siden oppfatter vi at bankene er kommet noe lenger i den digitale utviklingen enn forsikringsbransjen, som kan skyldes både ulike bransjemessig utfordringer og press fra andre aktører. For videre forskning kan en undersøkelse som strekker seg over en lengre tidsperiode si mer om denne utviklingen over tid.

8.0 LITTERATURLISTE

8.1 Litteratur

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, E. & Sannes, R. (2018). Er du klar for digitalisering? *Praktisk økonomi og finans*, 34 (3), 196-213.
- Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9 (2), 215-229.
- Berghaus, S., & Back, A. (2016, september). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. I *MCIS* (22).
- Berghaus, S. & Back, A. (2017). "Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches." *Association for Information Systems*, 4. Seoul, South Korea, 1–17.
- Berman, J. S. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40 (2), 16 – 23.
- Butner, K. (2019). Six strategies that define digital winners. *Strategy & Leadership*, 47 (5), 10 – 27.
- Bygstad, B., Danilova, B. K. & Iden, J. (2019). Digitaldirektørens bidrag til digital transformasjon gjennom håndtering av usikkerhet i organisasjonen.
- Campbell, A. & Goold, M. (1998). Seeking Synergies. I De Wit, B. & Meyer, R. (Red.). *Strategy an international perspective*. (Fifth edition, s.272 - 284). Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

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.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Christensen, C. & Bower, J. (1995). Disruptive Technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 2-12.

Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma. I De Wit, B. & Meyer, R (Red.), *Strategy an international perspective*. (Fifth edition, s. 467-474). Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

Druehl, C. T. & Schmidt, G. M. (2008). When is a disruptive innovation disruptive?. *The journal of product innovation management*, 1-32.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532 – 550.

Gomber, P., Koch, A. J. & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87 (5), 537 – 580

Hameed, A. M., Counsell, S. & Swift, S. (2012). A meta-analysis of relationships between organizational characteristics and IT innovation adoption in organizations. *Information & Management*, (49) 5 , 218 – 232.

Hamel, G., Doz, Y. & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors - and win. I De Wit, B. & Meyer, R. (Red.). *Strategy an international perspective*. (Fifth edition, s. 315-319). Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

Holand, A. & Svadberg, S. (2019) *Beyond the hype: A bibliometric analysis deconstructing research on digitalization*. (Master's thesis, OsloMet – Oslo Metropolitan University).

Iden, J., Kaarbøe, K., Nyholt, E. H. & Egenæs, O. W. (2019, november). Hva driver en digital transformasjon og hva leder den til? I *Norsk Konferanse for organisasjoners bruk av IT*, 27 (1).

Jacobsen, I. D. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utgave). Oslo: Cappelen Damm AS.

Johannessen, A., Tufte, A. P. & Christoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag*. (3.utgave). Oslo: Abstrakt.

Johannessen, A., Tufte, A. P. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utgave). Oslo: Abstrakt.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015) Strategy not technology drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25).

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity: Adapting Your Company to a Changing World. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 1-29.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lieberman, B. M. & Montgomery, B. D. (1988). First-Mover advantages. *Strategic Management Journal*, 41 – 58.

Markovitch, S. & Willmott, P. (2014) Accelerating the digitization of business processes. *McKinsey – Corporate Finance Business Practise*. 1- 4.

Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information system engineering*, 57 (5), 339 – 343.

Nwankpa, J. K. & Roumani, Y. (2016). IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*, 1-16.

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.

Radar, D. (2019). Digital maturity – the new competitive goal. *Strategy & leadership*, 47 (5), 28-35.

Roy, R. S. (2012). Digital Mastery: The Skills Needed for Effective Virtual Leadership. *International Journal of e-Collaboration*, 8 (3), 55-66.

Saal, M., Starnes, S. K. & Rehermann, T. (2017). Digital financial services: Challenges and opportunities for emerging market banks (Vol. 42). *EM Compass Note*. Washington, DC: World Bank Group. Available at.

Saltkjel, B. J. (2019). PSD2 – transformasjon eller disrupsjon? *Universitetsforlaget AS: Praktisk økonomi & finans*, 35, (2), 98- 108.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. (4th edition). Harlow: FT Prentice Hall.

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), 891.

Sebastian, M. I., Ross, W. J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, G. K. & Fonstad, O. N. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16 (3), 197 – 211.

Stewart, B., Schatz, R. & Khare, A. (2017). Making Sense of Digital Disruption Using a Conceptual Two-Order Model. I Khare, A., Stewart, B., & Schatz, R. (Red.), *Phantom Ex Machina: Digital Disruption's Role in Business Model Transformation* (First edition, s. 3-24). Switzerland: Springer.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. I De Wit, B. & Meyer, R. (Red.), *Strategy an international perspective*. (Fifth edition, s. 212-226). Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

Thomond, P. & Lettice, F. (2002). Disruptive innovation explored. *Concurrent Engineering Conference Proceeding*.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. I De Wit, B. & Meyer, R. (Red.), *Strategy an international perspective*. (Fifth edition, s. 421-430). Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

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

Vogelsang, K., Netheler, L. K., Packmorh, S. & Hoppe, U. (2019). Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies. *Journal of Enterprise Transformation*, 1 - 18.

Weeks, R. M. (2015). Is disruption theory wearing new clothes or just naked? Analyzing recent critiques of disruptive innovation theory. *Innovations: Organization & Management*. 17 (4), 417 – 428.

Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1*, 1-68.

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

Yin, R. Y. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. (Rev. edition, 5) Newbury Park: Sage.

Yin, R. Y. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3rd. edition, 5) Thousand Oaks Calif: Sage.

Yoo, Y., Lyytinen, J. K., Boland, J. R., Berente, N., Gaskin, J., Schutz, D. & Srinivasan, N. (2010). The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges. *A Report on the Research Workshop «Digital Challenges in Innovation Research»*, 1-37.

8.2 Nettside

Andersen, W. T. & Buckholm, K., M. (2018, 12. november). Hva er innovasjon – og hvordan innoverer man? Hentet fra

<https://www.smartinnovationnorway.com/nyheter/hva-er-innovasjon-og-hvordan-innoverer-man/>

Anthony, D. S. (2012, 14 juni). First Mover or Fast Follower? Hentet fra

<https://hbr.org/2012/06/first-mover-or-fast-follower>

Berntsen, T. (2018, 24 oktober). Hva er disruptiv innovasjon? Hentet fra

<https://blogg.markedspartner.no/ledelse/hva-er-disruptiv-innovasjon>

Danske bank. (u.å.). Om oss. Hentet 20. februar 2020 fra

<https://danskebank.com/no/om-oss>

Evry. (u.å.). Er du klar for open banking?. Hentet 14. mai 2020 fra

https://www.evry.com/no/jobbe-sammen/industrier/bank-og-finans/open-banking/?fbclid=IwAR3gEU4HbiXK3YMQ5JU_aOK6-KJEqwuxWzrWcq7o3_5GMF1HZKRRKg7IHRHA

Finans Norge. (u.å.). Markedsandeler. Hentet 14. februar 2020 fra

<https://www.finansnorge.no/statistikk/skedeforsikring/nokkeltall/markedsandeler/>

Finans Norge. (2019, 26. juni). PSD2 eller betalingstjenestedirektivet. Hentet fra

<https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/?fbclid=IwAR201Maa-1nNgvbrQOsK7ZVN2iKG4W3RkdcD2vOSQz6aXuaYx0s1XNVqIWY>

Gjensidige. (u.å.). Om oss. Hentet 20. februar 2020 fra

<https://www.gjensidige.no/konsern/>

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

Grant, M. (2020, 10. mars). Startup. Hentet fra <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>

IF. (u.å.). Om oss. Hentet 20. februar 2020 fra <https://www.if.no/om-if/om-oss>

Nestebank. (u.å.). Banker i Norge. Hentet 14. februar 2020 fra <https://nestebank.no/banker/>

Nordea. (u.å.). Hvem er vi. Hentet 20. februar 2020 fra <https://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/>

PwC. (u.å.). FinTech. Hentet 14. mai 2020 fra <https://www.pwc.no/no/teknologi-omstilling/digitalisering-pa-1-2-3/fintech.html>

Regjeringen. (2014, 06. desember). Digitalisering i offentlig sektor. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

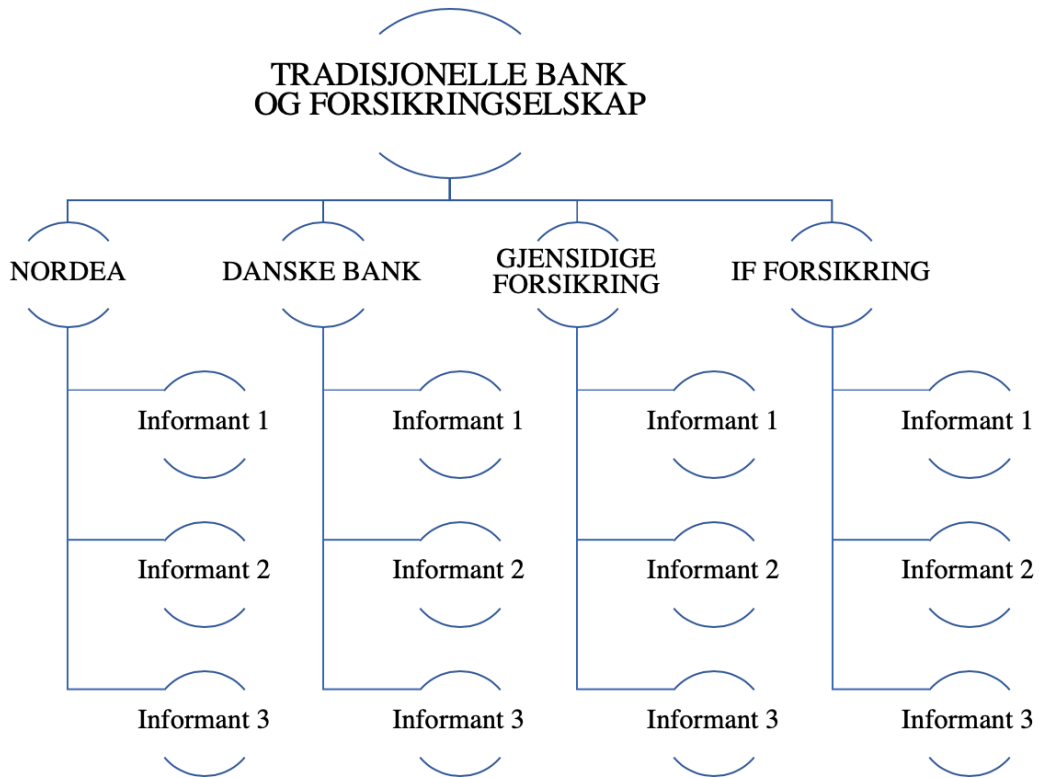
Rockart, J. F. (1979, mars). Chief Executives Define Their Own Data Needs. Hentet fra <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>

Smart Innovation Norway (u.å.). Disrupt yourself or be disrupted. Hentet 14.feb 2020 fra <https://www.smartinnovationnorway.com/nce-smart-energy-markets/disrupt-yourself-or-be-disrupted/>

Lepore, J. (2014, 16 juni). The disruption machine. Hentet fra <https://www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine>

9.0 VEDLEGG

9.1 Informantkart



9.2 Intervjuguide

INNLEDNING

Kort om bakgrunn for oppgaven og om oss:

- Fortelle kort om oss selv og formålet med oppgaven
- Informere om hvordan datamaterialet skal behandles under og i etterkant av intervjuet
- Informere om informantens rettighet til å avbryte intervjuet om ønskelig

DIGITAL MODENHET

1. Er det digitalisering som driver endringer, eller endringer som driver digitalisering?
2. Hva er forskjellen på et selskap som er digitalt modent og et selskap som ikke er det?
3. Gjør dere ofte feil, og lærer mye? Og hva slags forhold har dere til risiko?
4. Eksperimenterer selskapet med digitalisering? Har du spesifikke eksempler?
5. Hva mestrer selskapet best av digitale kapabiliteter og generelle ledelseskapabiliteter? Føler du at selskapet mestrer begge? *«Med kapabiliteter mener vi bruken av kunnskaper og evner til å realisere organisasjonsmål.»*

INNOVASJON

6. Kan du nevne noen disruptive innovasjoner som har vært med å endre bransjen de siste årene?
7. Er det noe selskapet har bidratt med for å støtte disruptiv innovasjon? Kan du komme med konkrete eksempler?

8. Er selskapet som regel raskest ute med nye trender, eller er det slik at selskapet som regel er avventende og forsøker å lære av andre før dere gjør forbedringer? Har du eksempler?

DIGITAL TRANSFORMASJON

9. Hva er drivere for digital transformasjon? Kan du komme med eksempler på både interne og eksterne faktorer?
10. Har selskapet formidlet en strategi for digital transformasjon?
11. Hvilke av følgende digitale kapabiliteter er selskapet best på; kundeopplevelse, operative prosesser eller forretningsmodell? Hvorfor og kan du komme med konkrete eksempler?
12. Er digital transformasjon styrt gjennom top-down - eller bottom-up ledelse? Hvorfor er det top-down eller bottom-up?
13. Hva kjennetegner selskapets ledelseskapabiliteter for digital suksess?
14. Hva er selskapets utfordringer med å gjennomføre en digital transformasjon? Kom med eksempler, og forklar hvorfor.
15. Hva må tilrettelegges for at de ansatte skal lykkes med digital transformasjon?
16. Hva er selskapets kritiske suksessfaktorer for å lykkes med digital transformasjon?