

Hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse

Cato Jensen



Masteroppgave
IT og ledelse
30 studiepoeng

Institutt for informatikk
Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Mai 2017

Hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse

© Cato Jensen

2017

Etablering av digital forretningsstrategi

Cato Jensen

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Digital forretningskompetanse er viktig kompetanse for ledere. Den kan bidra til å øke konkurranseevnen til bedriften gjennom å utnytte mulighetene IT gir. Denne oppgaven undersøker hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse.

Det ble etablert et teoretisk rammeverk bestående av to deler. Del én er rammeverk for læring i en organisasjonskontekst, basert på det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket for livslang læring, 4I-rammeverket og Canonical Action Research. Del to er rammeverk for digital forretningskompetanse, som tok utgangspunkt i teori for digital forretningsstrategi.

Prosjektformen Canonical Action Research (CAR) er forskningsmetoden og en del av læringsrammeverket. Over elleve iterasjoner ble prosjektet etablert, digital forretningskompetanse tilført og læring studert. Funn diskuteres for å svare på hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse og hvordan digital forretningskompetanse kan tilføres for bedriftens ledergruppe gjennom aksjonsforskning.

Funn viser at digital forretningskompetanse utvikles best i ledergruppen i felleskap. Rammeverket integreres gradvis med ledergruppens etablerte kunnskap gjennom en iterativ læreprosess. Aksjonsforskning sikrer gjennom sin læringsorienterte og iterative tilnærming, tilførsel av digital forretningskompetanse for bedriftens ledere.

Forord

Å forske i egen organisasjon har vært både givende og utfordrende. Det er motiverende å få lov til å bidra til å utvikle bedriften man jobber i. Det har kun vært mulig fordi CIO, Hans Bernhard Lind har hatt troen på meg, har lagt til rette og vært åpen for at prosjektet ville være med på å utvikle bedriften. Jeg vil også rette en takk til ledergruppen som har latt seg engasjere til å være med på denne reisen, dere har faktisk etablert en digital forretningsstrategi! Takk til CEO Ragnar Sjoner som har gitt rom for et prosjekt som ikke bare gavnet bedriften men også forskningen.

Jeg vil gjerne takke min veileder Bendik Bygstad, som med en pragmatiske innstilling har utfordret meg til å holde fokus på problemstillingen og veiledet meg til å holde stø kurs mot målet. Han har en flott evne til å se mange muligheter. Et annet viktig bidrag var hans idé om tema og forskningsform, aksjonsforskning, som har vært spennende og krevende.

Etter at prosjektet ble avsluttet kunne man se at en endring var på gang. Flere i ledergruppen var på seminarer som omfattet digitalisering. Det var flere prosjekter i kø som kunne kobles til digital forretningskompetanse-tankegang og ledergruppen hadde planlagt å jobbe med bedriftens forretningsstrategi.

Til slutt vil jeg takke min kjære kone Evelyn og mine barn som har støttet og oppmuntret meg gjennom hele oppgaven og masterstudiet.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og problemstilling	1
1.2	Kort beskrivelse av virksomheten	2
1.3	Leserveiledning	2
2	Teori	4
2.1	Det teoretiske rammeverket overordnet	4
2.2	Teoretisk rammeverk for læring	5
2.3	Teoretisk rammeverk for tilførsel av digital forretningskompetanse	12
2.4	Oppsummering	25
3	Metode.....	27
3.1	Introduksjon.....	27
3.2	CAR Prinsipper.....	27
3.3	Datainnsamling og analyse.....	35
3.4	Forskningssyn, etikk og bias	37
3.5	Metoderefleksjoner og egnethet	39
4	Caset	43
4.1	Innledende analyse	43
4.2	Prosjektplan	44
4.3	Iterasjonene.....	44
5	Funn.....	72
5.1	Oversikt funn	72
5.2	Funnene	73
5.3	Oppsummering funn	85
6	Diskusjon.....	87
6.1	Hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse.....	87
6.2	Tilførsel av digital forretningskompetanse gjennom aksjonsforskning	91
7	Konklusjon	94
	Litteraturliste	96
8	Vedlegg	98
8.1	Presentasjon: Prosjektintroduksjon.....	98
8.2	Presentasjon: Hva digital forretningsstrategi er og ikke er.....	100

8.3	Intervjuguide før arbeidsmøtene.....	103
8.4	Presentasjon: Oversikt og metode	105
8.5	Presentasjon: Strategi – oppfrisking	106
8.6	Presentasjon: Omfang.....	108
8.7	Presentasjon: Skalering.....	112
8.8	Presentasjon: Hastighet.....	116
8.9	Presentasjon: Skytjenester	118
8.10	Presentasjon: Kilder til verdiskapning	121
8.11	Den digitale forretningsstrategien	124
8.12	Intervjuguide etter arbeidsmøtene.....	127
8.13	Behandling av personopplysninger	129

Tabeller

Tabell 1: Team, konsept og kunnskap innenfor digital forretningsstrategi (DFS).....	16
Tabell 2: Prosjektplan justert.....	44
Tabell 3: Oversikt over iterasjonene	47
Tabell 4: Endring i læringsutbytte.....	74
Tabell 5: Operasjonaliserte idéer pr eksisterende strategipunkt.....	75
Tabell 6: Andel forslag som kan spores til digital forretningskompetanse.....	80

Figurer

Figur 1: Problemstilling	1
Figur 2: Teoretisk rammeverk.....	5
Figur 3: Crossan et al. - fire prosesser over tre nivåer (Crossan et al., 1999).....	6
Figur 4: Feedback og Feedforward (Crossan et al., 1999).....	7
Figur 5: 4I som en del av det teoretiske rammeverket	8
Figur 6: NKR som en del av det teoretiske rammeverket	9
Figur 7: CAR som en del av det teoretiske rammeverket	11
Figur 8: Digital forretningskompetanse som en del av det teoretiske rammeverket.....	17
Figur 9: Oppsummering teoretisk rammeverk	25
Figur 10: Forsker-klientavtalen som en del av det teoretiske rammeverket	28
Figur 11: CPM som en del av det teoretiske rammeverket	30
Figur 12: CAR Process model (Bharadwaj et al., 2013).....	31
Figur 13: Teori som en del av det teoretiske rammeverket.....	32
Figur 14: Oversikt over ledelsen og ledergruppen (blå)	49
Figur 15: Problemstilling	87

1 Innledning

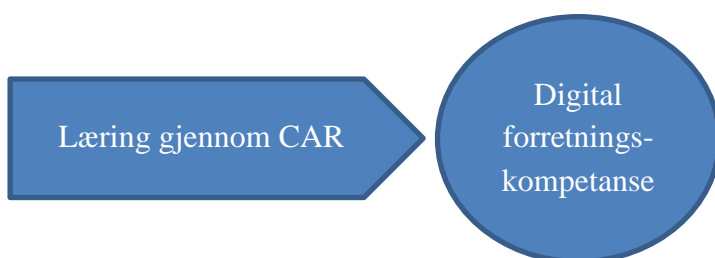
1.1 Bakgrunn og problemstilling

I dagens digitale samfunn er det ofte vanskelig å vite hvor forretningsstrategien slutter og IT-strategien starter. IT påvirker mer og mer prosessene og tjenestene til bedrifter. Det foregår en digitalisering av forretningens infrastruktur (Bharadwaj et al., 2013).

Digital forretningskompetanse er en forutsetning for å kunne utforme forretningsstrategier som utnytter mulighetene IT gir, digital forretningsstrategi. Det er publisert mye rundt læring for individ, gruppe og organisasjon, mens det er publisert lite spesifikt til hvordan ledere lærer. Dermed er det relevant å bidra med kunnskap om hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse.

Styret hadde gitt CEO mandat om å etablere en IT-strategi i bedriften hvor jeg jobbet. Min sjef, CIO, informerte meg om at jeg som Head of IT kom til å bli involvert i å lage en IT-strategi som skulle legges fram for styret. Dette var samtidig som jeg skulle skrive masteroppgave i IT og ledelse. Etter innspill fra min veileder fikk jeg innsikt i digital forretningsstrategi, som fremstod som mer verdifullt for bedriften. Det som opprinnelig kunne blitt bare en IT-strategi levert til styret, ble et aksjonsforskningsprosjekt som tilførte ledergruppen digital forretningskompetanse og etablerte en digital forretningsstrategi.

Oppgaven har en teoretisk og en praktisk problemstilling. Den teoretiske er hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse. Den praktiske er hvordan tilføre digital forretningskompetanse til bedriftens ledere, gjennom et aksjonsforskningsprosjekt.



Figur 1: Problemstilling

Ledernes læring ble studert i en organisasjonskontekst, men oppgaven er avgrenset til å vurdere læring for individ og gruppe.

1.2 Kort beskrivelse av virksomheten

Bedriften ble etablert i 1993 og hadde 38 ansatte. Kjernevirksomheten ivaretok behovet for en profesjonell og uavhengig instans som på vegne av investorer kunne følge opp og overvåke låntagers forpliktelser i norske obligasjonslån. Bedriften tilbød tjenester som nøytral tiltrodd tredjepart også utenfor verdipapirområdet, herunder deponering av kildekoder, sikring av pensjon over drift, sikkerhetsagent og prosessagent. Bedriften hadde juridisk, økonomisk og systemteknisk kompetanse. Økonomien hadde vært god i alle år, noe som tydet på at både forretningsstrategien og forretningsmodellen var god.

Ledergruppen bestod av 6 personer: CEO, CIO, juridisk direktør og tre avdelingsledere. Noen var interessert i teknologi mens andre brukte det kun av nødvendighet.

1.3 Leserveiledning

I innledningen beskrives bakgrunn og problemstilling etterfulgt av en kort beskrivelse av bedriften. Så kommer denne leserveiledningen.

Teorikapittelet tar for seg eksisterende forskning og etablerer et todelt rammeverk for hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse. Del én er rammeverket for læring, del to er teorien om digital forretningskompetanse.

Metodekapittelet beskriver forskningsmetoden, Canonical Action Research, og hvordan data ble samlet inn og analysert.

Caset starter med innledende analyse og prosjektplan, for deretter å beskrive gjennomføringen av alle de elleve iterasjonene i henhold til Canonical Action Research.

Funn-kapittelet gjennomgår funnene som er gjort, med en oppsummering av de seks viktigste funnene.

De viktigste funnene analyseres i diskusjonskapittelet, som også gir anbefaling om videre arbeid.

Deretter oppsummeres det i konklusjonskapittelet. Litteraturlisten viser til referert litteratur. Det ble i forbindelse med prosjektet laget mange presentasjoner, som sammen med intervjuguiden og den digitale forretningsstrategien (sladdet) kommer til slutt.

2 Teori

2.1 Det teoretiske rammeverket overordnet

Det teoretiske rammeverket for denne oppgaven består av to hoveddeler, knyttet til de to problemstillingene.

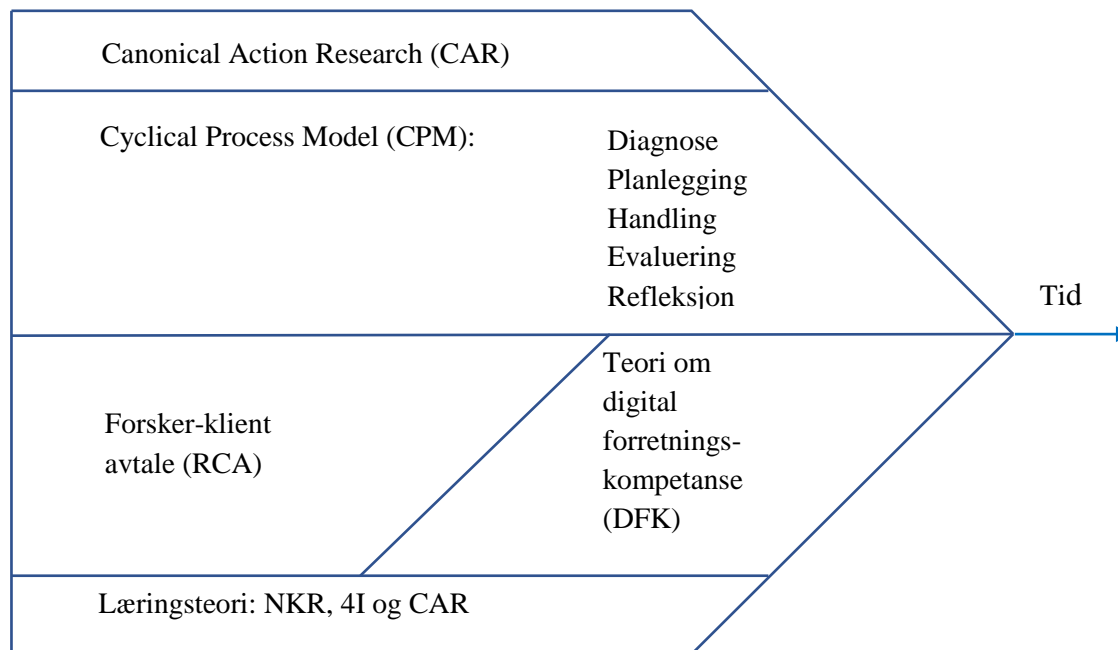
Den teoretiske problemstillingen er hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse.

Teori om læring er grunnlaget for å vurdere hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse. Oppgaven ser på læring for individ og gruppe i en organisasjonskontekst. Læring for gruppe er fundamentert i teori om organisasjonslæring, 4I-rammeverket. 4I-rammeverket kaster lys på hvordan individ, gruppe og organisasjon lærer. (Crossan et al., 1999). Denne oppgaven bygger på teorien for individ og gruppe, siden lederne som deltok i prosjektet utgjorde bedriftens ledergruppe. Læring for individ er i tillegg vurdert i henhold til Norsk kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring (NOKUT, 2011). Forskningsmetodikken Canonical Action Research er også et læringsrammeverk som har til hensikt å tilføre kunnskap til forskning og inngår i vurderingsgrunnlaget den praktiske problemstillingen. Den omtales i *kapittel 3 Metode*.

Den praktiske problemstillingen er tilførsel av digital forretningskompetanse for bedriftens ledere, gjennom et aksjonsforskningsprosjekt.

Teori om digital forretningskompetanse er fundamentet for tilført kunnskap til ledergruppen. Digital forretningskompetanse er kompetanse som er relevant for å utforme digital forretningsstrategi. Det teoretiske rammeverket er bygd opp av kunnskap om forretningsstrategi og digital forretningsstrategi, i hovedsak fra Porter (1996), Treacy and Wiersema (1993) og Bharadwaj et al. (2013). Forskningsmetodikken er her også metoden for å tilføre den digitale forretningskompetansen, og er i så måte relevant for å besvare problemstillingen.

Modellen under illustrerer det teoretiske rammeverket. Den viser sammenhengen mellom teori som tilføres lederne, teorien som benyttes for å undersøke læring og hvordan CAR er både en del av læringsrammeverket og metoden. Pilen til høyre indikerer prosjektets levetid.



Figur 2: Teoretisk rammeverk

I resten av teorigapittelet vil jeg etablere det teoretiske rammeverket i mer detalj og relatere det til modellen.

2.2 Teoretisk rammeverk for læring

2.2.1 4I-rammeverket

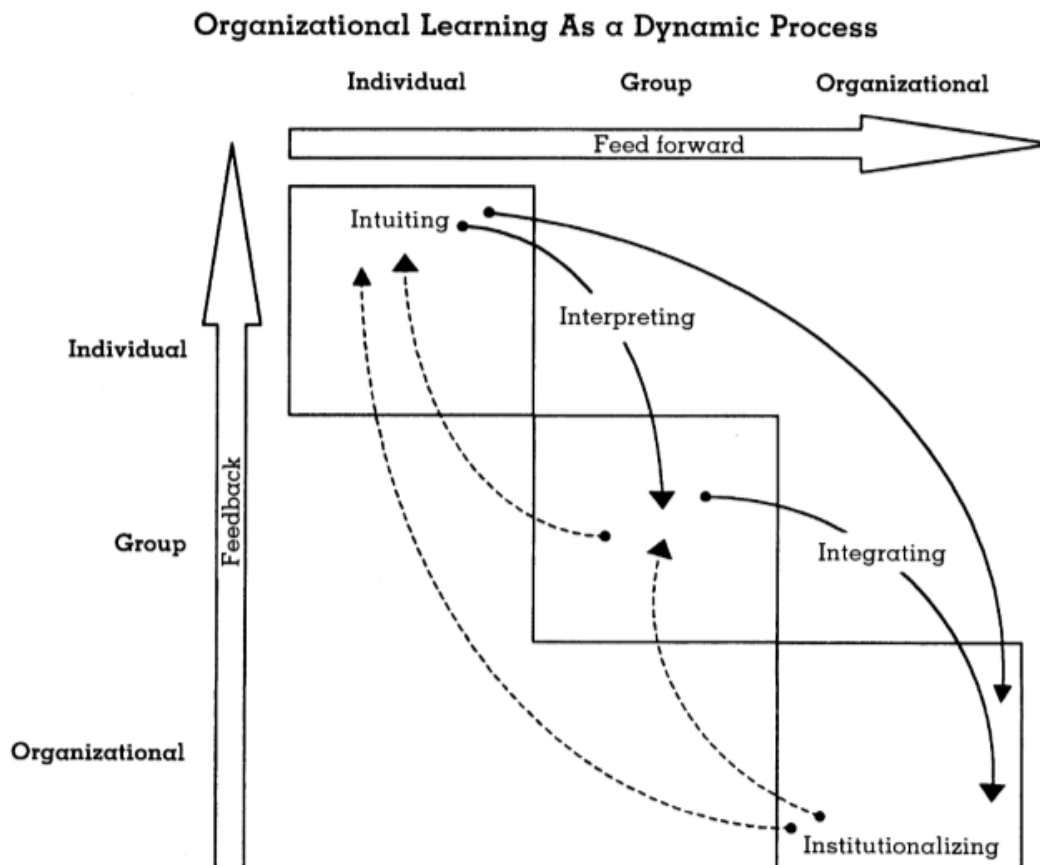
Det er forsket mye på organisasjonslæring, men det er ikke konsensus innenfor forskningen om hva organisasjonslæring er. 4I-rammeverket er et rammeverk for organisasjonslæring, som har strategisk fornyelse som underliggende fenomen (Crossan et al., 1999). Den praktiske problemstillingen for denne oppgaven, hvordan tilføre digital forretningskompetanse handler også om strategisk fornyelse og 4I-rammeverket er derfor interessant.

Learning/Renewal in Organizations: Four Processes Through Three Levels

Level	Process	Inputs/Outcomes
Individual	Intuiting	Experiences Images Metaphors
	Interpreting	Language Cognitive map Conversation/dialogue
Group	Integrating	Shared understandings Mutual adjustment Interactive systems
Organization	Institutionalizing	Routines Diagnostic systems Rules and procedures

Figur 3: Crossan et al. - fire prosesser over tre nivåer (Crossan et al., 1999)

4I-rammeverket referer til de fire I-ene i «intuiting, interpreting, integrating, institutionalization». Rammeverket legger fire premisser til grunn: spenning mellom ny læring og bruk av det man har lært, organisasjonen lærer på flere nivåer (individ, gruppe og organisasjon), nivåene er koblet gjennom sosiale og psykologiske prosesser (intuisjon, fortolkning, integrasjon og institusjonalisering) og at kognisjon og handling påvirker hverandre. Disse fire premissene legger grunnlaget for tanken om at de fire I-ene er involvert i en «feedback» og en «feedforward» prosess på tvers av nivåene. Det betyr at nivåene påvirker hverandre gjensidig, slik at f.eks. kunnskap et individ har, vil påvirke oppførsel og handlinger i gruppe, kunnskap i gruppe vil påvirke hva som blir etablert som kunnskap i bedriften (formalisert). Likeså påvirker kunnskap i bedriften (formalisert) oppførsel og handlinger i gruppe og kunnskap i gruppe påvirker oppførsel og handlinger for individer.

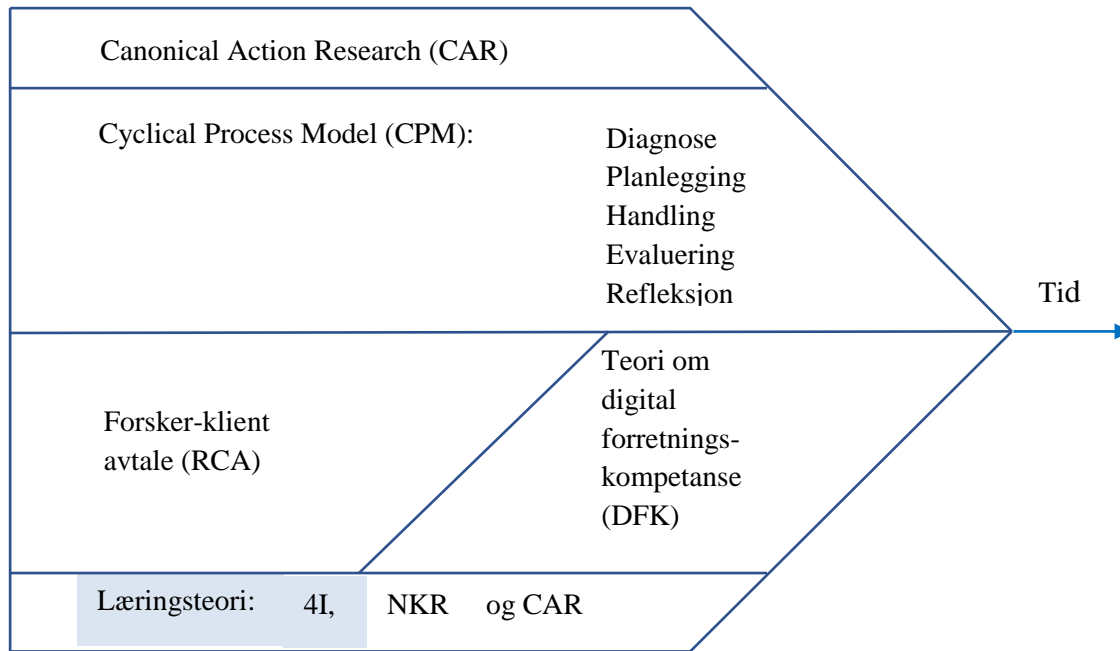


Figur 4: Feedback og Feedforward (Crossan et al., 1999)

At det er spenning mellom ny læring og bruk av det man allerede har lært, betyr at begge deler er viktig for en organisasjon, men de slåss om de samme ressursene. *Intuisjon* er en ubevisst prosess hvor individer gjenkjenner mønstre fra egne erfaringer og finner ut hvordan de potensielt kan bruke dem på en situasjon. Det handler om den ubevisste prosessen med å utvikle innsikt. *Fortolkning* er en mer bevisst prosess, hvor individer forklarer sine idéer og innsikter til seg selv og andre. Individet bygger et kognitivt kart over området som gjelder. Språket spiller her en sentral rolle for å uttrykke det som en gang var bare følelser og anelser. Det er også viktig for å utvikle en delt forståelse. Mens intuisjon er noe som bare skjer på individuelt plan, så vil det på gruppeplan skje både fortolkning og *integrering*. Læring i gruppe skjer i forhold til et domene eller et miljø og er en sosial aktivitet. Når individene fortolker og uttrykker seg i grupper utvikles det en delt forståelse og et felles begrepsapparat (Crossan et al., 1999, s. 528). Det er en form for avstemming som integrerer kunnskapen i gruppen. Felles språk og historiefortelling er en vesentlig del av læringsprosessen.

Ikke all gruppekommunikasjon er like effektiv. Dialog, en form som søker å formidle både budskapet og den underliggende meningen er best. På organisasjonsplan skjer det integrering og institusjonalisering. *Institusjonalisering* er det som skjer når man begynner å formalisere det man har lært i strukturer, strategi, rutiner og informasjonssystemer. Da vil kunnskapen forbli i bedriften selv om individer slutter.

Figuren under viser hvordan 4I-rammverket passer inn oppgavens teoretiske rammeverk.



Figur 5: 4I som en del av det teoretiske rammeverket

Jacobsen and Thorsvik (2007, s. 320) tar for seg sammenhengen mellom individuell læring og organisatorisk læring, men 4I-rammverket forklarer overgangen av kunnskap fra individ til organisasjon via gruppe på en mer helhetlig måte.

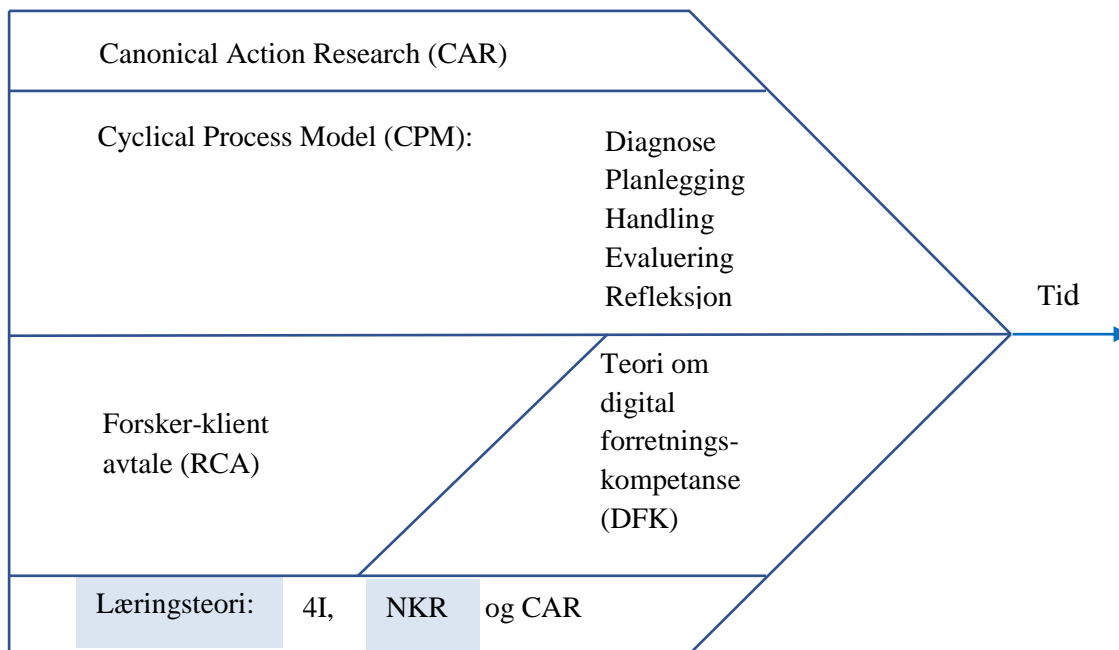
2.2.2 NKR

Det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket for livslang læring (NKR) er benyttet for å vurdere læring på individuelt plan (NOKUT, 2011). NKR gir et godt utgangspunkt for å vurdere læring på individnivå og brukes i det norske utdanningssystemet. NKR er en nasjonal videreføring av to internasjonale prosesser, utarbeidelsen av europeisk kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring (EQF) i EU og utarbeidelsen av et kvalifikasjonsrammeverk for høyere utdanning i Bologna-prosessen. Dette kvalifikasjonsrammeverket har fokus på hva man lærer, og ikke hvilken innsats som legges i læringen. Hensikten med NKR er å beskrive kvalifikasjoner på en slik måte at man kan se

sammenhengen mellom dem, og gjør det mulig å se de faktiske forskjellene i læringsutbytte mellom de ulike nivåene i utdanningssystemet. Departementet mener at det i NKR bør åpnes ytterligere for kvalifikasjoner og kompetanser som ikke er en del av det offentlige utdanningssystemet. Det hevdes at det vil gi bedre holdepunkter for verdsetting av realkompetanse. Men også i nåværende form beskriver NKR læringsutbytte på en slik måte at det er relevant for arbeidslivet (NOKUT, 2011, s. 4). Denne vurderingen gir støtte til bruk av NKR for å måle læringsutbytte i dette prosjektet.

NKR beskriver læringsutbytte gjennom læringsutbyttebeskrivelser av kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse. Kunnskap er forståelse av teorier, fakta, begreper, prinsipper og prosedyrer. Ferdigheter er evnen til å anvende kunnskap for å løse problemer og oppgaver. Generell kompetanse er evnen til å bruke kunnskap og ferdigheter på selvstendig vis i forskjellige situasjoner. Læringsutbytte tror jeg best måles ved å sammenligne intervjuene ved prosjektets start og slutt og vurdere det med læringsutbyttebeskrivelsene.

Figuren under viser hvordan NKR passer inn oppgavens teoretiske rammeverk.



Figur 6: NKR som en del av det teoretiske rammeverket

Når man intervjuer skapes det kunnskap i vekselspillet mellom intervjueren og den intervjuede (Kvale et al., 2009, s. 22). Dette stemmer godt med 4I-rammeverket, i intervjuprosessen vil deltakeren bruke intuisjon, fortolke og integrere kunnskap i

interaksjonen med intervjueren. Denne oppgaven har ikke fokusert på om det ble tatt opp kunnskap gjennom intervjuprosessen.

2.2.3 Kobling mellom 4I og NKR

NRK beskriver læringsutbytte for individet. 4I beskriver at læring på individuelt plan skjer gjennom intuisjon og fortolkning. Læring på gruppenivå har også «feedback» til individnivå så når undervisningen har vært basert på grupper og gruppearbeid, så vil måling av læringsutbyttet gir en god indikasjon på læringen for både individ og gruppe i en organisasjon.

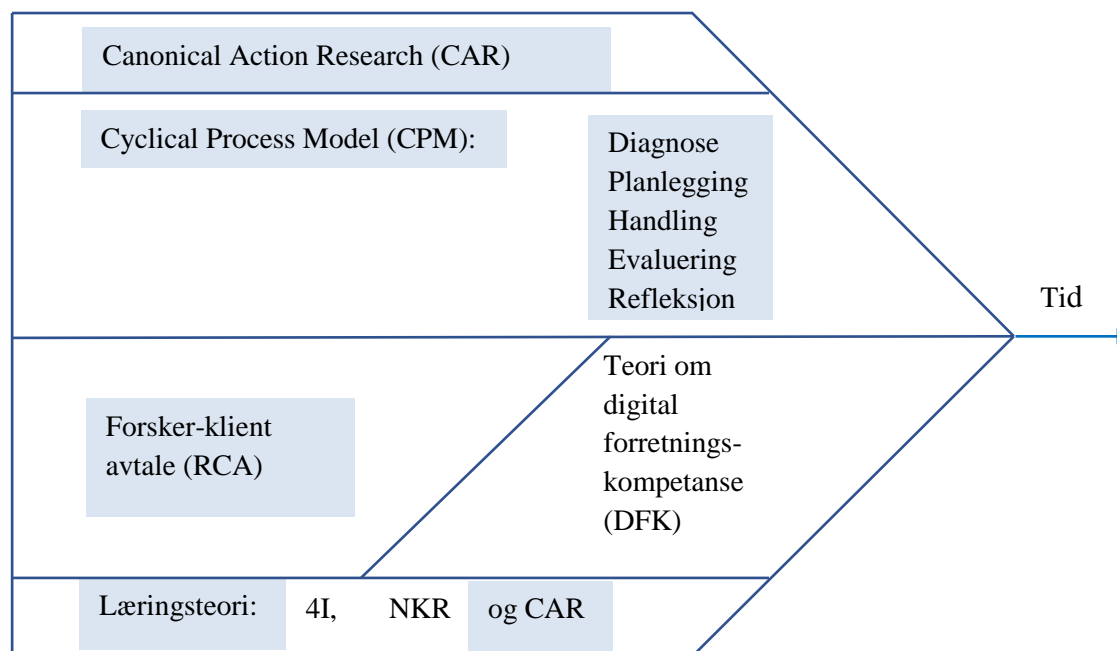
2.2.4 Aksjonsforskning

Canonical Action Research (CAR) er både metoden og en del av læringsrammeverket. CAR er beskrevet i detalj i *kapittel 3 Metode*. CAR er brukt for å tilføre digital forretningskompetanse til ledergruppen og bidrar dermed til å svare på hvordan man kan tilføre digital forretningskompetanse til ledergruppen gjennom et aksjonsforskningsprosjekt. Her følger bare en kort oversikt over hovedtrekkene i CAR.

CAR har fem prinsipper. De er at man skal etablere en forsker-klientavtale, ha en syklisk prosessmodell, basere seg på teori, endring gjennom handling og læring gjennom refleksjon. Forsker-klientavtalen innebærer at klienten må få innsikt i hva CAR går ut på med fordeler og ulemper, med alle sine prinsipper. Aksept av avtalen binder klienten og forskeren til sammenfallende mål. Den sykliske prosessmodellen sikrer at man lærer i hver iterasjon, gjennom at man følger de fem stegene: diagnose, planlegging, handling, evaluering og refleksjon. I de to siste stegene, evaluering og refleksjon evaluerer man funn og trekker ut kunnskap. Slik bidrar CAR til å svare på hvordan leder tar til seg digital forretningskompetanse. Prosjektet må være fundamentert i teori. Endring gjennom handling betyr at man ønsker å endre nåværende situasjon gjennom handling. Handlingene må være planlagt å gjøre noe med det observerte problemet. Læring gjennom refleksjon betyr at det skal reflekteres over funnene og hvordan de kan bidra til bedriften og forskningen.

Den sykliske prosessmodellen er i bruk på alle iterasjonene. Forsker-klientavtalen sikrer at prosjektet er etablert på en måte som vil gi verdi til både forskningen og bedriften.

Figuren under viser hvordan CAR passer inn i det teoretiske rammeverket.



Figur 7: CAR som en del av det teoretiske rammeverket

2.2.5 Endring av atferd eller potensiale for endring

Kreves faktisk endring av atferd for å si at læring har funnet sted, eller er potensiale for endring tilstrekkelig? Crossan et al. (1999) har som underliggende antakelse at kognisjon påvirker handling, og det kan tolkes dithen at læring må kunne observeres i endret oppførsel. Det er imidlertid problematisk for prosjekter som går over kort tidsperiode, da individene kan ha fått potensiale for endring gjennom tilføring av kunnskap, mens det kan ta tid før endringen kan observeres. Ergo kan man gjennomføre et eksperiment og feilaktig konkludere med at det ikke lyktes, fordi man ikke har observert endret oppførsel. Det kan da være fordi man ikke har hatt anledning til å observere endret oppførsel. Det kan fortsatt være endret oppførsel ved neste anledning. Videre kan det være vanskelig å etablere koblingen mellom det som er lært og endringen av atferd. Det å bare ta hensyn til observert endring går innenfor en retning som kalles behaviorisme (Watson, 1913).

I tillegg er det slik at man godt kan ha observert endring bare som følge av at individer studeres, uten at det nødvendigvis er et bevis for at det har vært læring. Dette omtales som Hawthorne-effekten:

«Later interpretations such as that done by Landsberger suggested that the novelty of being research subjects and the increased attention from such could lead to temporary increases in workers' productivity. This interpretation was dubbed "the Hawthorne effect".» (Landsberger, 1958)

Denne oppgaven bruker potensiale for endring som grunnlag for å si at læring har funnet sted. Det holder å kunne påvise at deltakerne kan gjengi teori for å si at de har lært noe.

2.3 Teoretisk rammeverk for tilførsel av digital forretningskompetanse

2.3.1 Forretningsstrategi som base

Digital forretningskompetanse er kompetanse som er relevant for å utforme digital forretningsstrategi. Forretningsstrategi inngår i digital forretningsstrategi. Kompetanse om forretningsstrategi inngår dermed i digital forretningskompetanse. Porter (1996) har lagt de grunnleggende premissene om hva strategi er:

- Lage en unik og verdifull posisjon
- Velge hva man skal konkurrere i og hva man ikke skal konkurrere i
- Gjøre aktiviteter som passer til hverandre og forsterker hverandre slik at man får en posisjon som er vanskelig for andre å kopiere – vedvarende konkurransefortrinn. Konseptet om å vedvarende konkurransefortrinn er godt utredet av Barney (1991).

Verdidisipliner

De fleste bedrifter bør fokusere på en av tre verdidisipliner: product leadership, customer intimacy og operational excellence (Treacy and Wiersema, 1993). Enkelt sagt har en bedrift større mulighet for å lykkes om den fokuserer sin innsats på en verdidisiplin, og opprettholder bransjestandard på de andre, enn om den prøver å bli best innenfor flere verdidisipliner. En verdidisiplin sier noe om hva man velger å være god på, og hvilke kunder man ønsker å fokusere på. Det er noen få bedrifter som har lyktes i å bli markedsledende ved å fokusere på flere verdidisipliner, men det er meget krevende. Veldig forenklet kan man si at operational excellence betyr fokus på pris og behagelighet, customer intimacy betyr fokus på tilpasninger

og nærhet og product leadership betyr fokus på de beste produktene og tjenestene. Treacy og Wiersema spår at fremtidens store vinnere antakelig mestrer to verdidisipliner.

2.3.2 Digital forretningsstrategi

IT-strategi har tradisjonelt vært underordnet forretningsstrategien.

«Over the last three decades, the prevailing view of IT strategy has been that of a functional-level strategy that must be aligned with the firm's chosen business strategy.» (Bharadwaj et al., 2013, s. 473).

Det har gjennom det siste tiåret skjedd en endring. IT-strategi går over til å være en del av kjernen i forretningsstrategi gjennom digital forretningsstrategi.

«Discussion of how IT strategy shapes and influences business strategy originally articulated by Henderson and Venkatraman (1993) now emerges to the core through digital business strategy.»(Bharadwaj et al., 2013, s. 473).

Bharadwaj et al. (2013) tror også at over tid vil skillet mellom forretningsstrategi og digital forretningsstrategi forsvinne. Det vil simpelthen hete forretningsstrategi og være digital strategi til kjernen. Det vanskelig å være uenig i dette når en ser det enorme fokuset det er på digital transformasjon i både offentlig og privat sektor. Jeg tror at framtidens ledere tenker digitale muligheter når de jobber med strategi, og ordet digital blir overflødig. Digital forretningsstrategi kan være:

«Digital business strategy is the extent to which a firm engages in any category of IT activity» (Mithas et al., 2013, s. 512).

Jeg mener den definisjonen er unøyaktig, da et firma fort kan engasjere seg i IT-aktiviteter uten at det er en strategi bak. Denne oppgaven bruker definisjonen fra Bharadwaj et al. (2013, s. 472):

«...digital business strategy is... organizational strategy formulated and executed by leveraging digital resources to create differential value»

Det er en god definisjon, jeg er enig med Bharadwaj et al. (2013, s. 472) i at den:

(1) bryter med det tradisjonelle synet på IT-strategi som en funksjon innenfor firmaet og anerkjenner hvor gjennomgående digitale ressurser er i andre funksjonelle områder som drift, innkjøp, logistikk og markedsføring;

(2) går utover systemer og teknologier, som kan ha innsnevret det tradisjonelle synet på IT-

strategi til å anerkjenne digitale ressurser i tråd med et ressursbasert syn på strategi (Barney, 1991);

(3) kobler digital forretningsstrategi til å lage differensierende forretningsverdi og dermed hever ytelsesimplikasjonene til IT-strategi utover effektivitet og produktivitetsmål til de som driver konkurransemessige fordeler og strategisk differensiering. Den omfavner også en pilar innenfor strategi, nemlig differensiering:

«The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals'» (Porter, 1996, s. 10).

2.3.3 Digital forretningskompetanse

Avgrensning og omfang

Teori om digital forretningskompetanse har i hovedsak basert seg på artikkelen «Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights» (Bharadwaj et al., 2013).

«More than just bits and bytes, this digital infrastructure consists of institutions, practices, and protocols that together organize and deliver the increasing power of digital technology to business and society» (Hagel et al., 2009, s. 2). »

Basert på dette medfører det at digital forretningskompetanse blant annet er kompetanse om å designe og levere tjenester ved å ta fordel av digitale ressurser. Man kan se på digital forretningskompetanse som kompetanse om digital forretningsstrategi.

Denne oppgaven definerer digital forretningskompetanse som kompetanse som er relevant for å utforme digital forretningsstrategi.

Derfor vil undervisning i digital forretningsstrategi tilføre digital forretningskompetanse. Denne kompetansen er viktig fordi det er omtrent umulig å skille i it-elementet ut av tjenester og produkter.

«IT is not only immersed, but it is fused with the business environment such that they are indistinguishable to our perception and form a unified fabric». (El Sawy, 2003, s. 591).

Etter min mening er det nødvendig kompetanse for å ikke miste konkurransefortrinn i en stadig mer digital verden. Bharadwaj et al. (2013, s. 472) har definert fire hovedtemaer som man kan ha innsikt i for digital forretningsstrategi, se *Tabell 1: Team, konsept og kunnskap innenfor digital forretningsstrategi (DFS)*. Disse fire temaene er utledet fra eksterne digitale

trender og organisasjonelle endringer. De eksterne trendene er alltid online, informasjonsoverflod, globale leveransekjeder, forbedret pris/ytelse på IT, vekst i skytjenester og fremveksten av «big data». Organisasjonelle endringer er at man ser begrensninger med tradisjonelle forretningsmodeller, den transfunksjonelle rolle til IT (at IT er en del av alle avdelinger og operasjoner), nytt mandat for IT og IT-sjefen og økt kjennskap til IT.

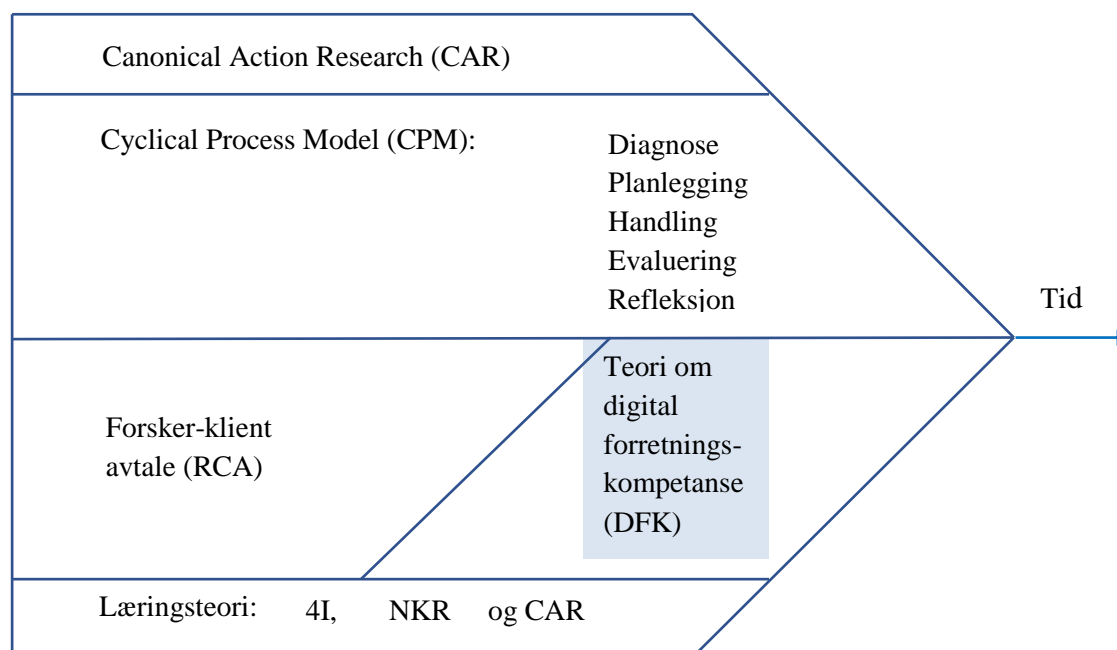
Innenfor hvert av temaene er det definert forskjellige konsepter som ledergruppen bør ha kunnskap til. CEO var spesifikk ved prosjektets oppstart at «det ikke måtte være noe høytsvevende greier». Derfor var jeg påpasselig med å plukke ut de to konseptene fra hvert tema som jeg trodde ville være mest relevant for bedriften og som virket mest handgripelig. Disse er markert med fet skrift. De andre konseptene som vises i *Tabell 1: Team, konsept og kunnskap innenfor digital forretningsstrategi (DFS)* med normal skrift, er også meget interessante. De er beskrevet i teorikapittelet, men for å begrense oppgaven har de ikke vært undersøkt i intervjuene eller undervist i. Noen ganger er det vanskelig å holde seg strengt innenfor de to konseptene for hvert tema, siden konseptene er relaterte. Til høyre i tabellen er generell kunnskap for temaet hvor oppsummert med en setning om hvilken kunnskap man må ha.

Tema	Konsept	Kunnskap
Omfang	<ul style="list-style-type: none"> • DFS overgår tradisjonelle funksjoner og prosessiloer • Digitalisering av produkter og tjenester og informasjonen rundt dem • DFS utvider omfanget til å være utenfor firmaets grenser og leveransekjede til dynamiske økosystemer som krysser tradisjonelle industrigrenser 	IT er en del av omtrent all produksjon, går på tvers av avdelinger, funksjoner og firmaets grenser. Økt fokus på den utvidede leveransekjeden. Verdiskaping gjennom digitalisering av produkter, tjenester og informasjonen rundt dem.
Skalering	<ul style="list-style-type: none"> • Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet • Nettverkseffekter innenfor flersidede plattformer skaper hurtig skaleringspotensiale • Skalering med DFS vil i økende grad finne sted under forhold med informasjonsoverflod • Skalering gjennom allianser og partnerskap 	Forståelse for flersidige forretningsmodeller, nettverkseffekter og storskala-effekter, samt skytjenester. utfordringer og muligheter for de store datamengdene som genereres. Skalering gjennom partnerskap og allianser.
Hastighet	<ul style="list-style-type: none"> • Beslutningshastighet • Hastighet på organisering av leveransekjeden • Hastighet på produktlanseringer • Hastighet på nettverksformasjoner og tilpasninger 	Viktigheten av rask respons, raske avgjørelser, automatisering og selvbetjening. Evne til å reorganisere den utvidede leveransekjeden raskt.
Kilder til verdiskaping	<ul style="list-style-type: none"> • Verdiskaping fra flersidede forretningsmodeller • Fange verdier gjennom koordinerte forretningsmodeller i nettverk • Økt verdi fra informasjon • Verdiopptak gjennom kontroll av digital industriarkitektur 	Hvilke kilder til verdiskaping som er i tillegg til de i forretningsstrategi, som f.eks. flersidige forretningsmodeller og koordinering av forretningsmodeller i nettverk.

Tabell 1: Team, konsept og kunnskap innenfor digital forretningsstrategi (DFS)

Digital forretningskompetanse er et bredt område og man kunne tatt for seg kompetanse om digitale kontrollpunkter (Pagani, 2013), samt hvordan konkurransemiljø og digital holdning påvirker digital forretningsstrategi (Mithas et al., 2013). Man kunne belyst faren ved å ikke balansere synligheten av programvare, prosesser og informasjon opp mot verdiuthenting (Grover and Kohli, 2013). For å avgrense oppgaven er temaer nevnt ovenfor ikke belyst videre.

Figuren under viser hvordan digital forretningskompetanse passer inn oppgavens teoretiske rammeverk.



Figur 8: Digital forretningskompetanse som en del av det teoretiske rammeverket

Digital forretningsstrategi overgår tradisjonelle funksjoner og prosessiloer

Bharadwaj et al. (2013) hevder at omfanget strategien skal ha er et fundamentalt spørsmål innenfor strategisk ledelse, som påvirker produktportfolioen, forretningsportfolioen så vel som aktiviteter som skjer innenfor et selskaps direkte kontroll og eierskap. Digital forretningsstrategi er forskjellig fra IT-strategi ved at den er mer enn en kryss-funksjonell strategi. Den overgår tradisjonelle funksjonelle områder som markedsføring, innkjøp, logistikk, forretning og andre. Digitale ressurser fungerer som bindevevet som gjør at funksjonelle og prosesstrategier bør samles under digital forretningsstrategi. Digital forretningsstrategi baserer seg på at rik informasjon utveksles gjennom digitale plattformer innenfor og utenfor bedriften som tillater multifunksjonelle strategier og prosesser å være tett koblet med hjelp av IT-egenskaper mellom selskaper.

Dette stemte med hva jeg observerte i bedriften. Aldri før hadde bedriften hatt så rik infrastruktur og aldri før hadde den utvekslet informasjon med andre bedrifter gjennom den digitale plattformen i samme skala som nå. Det kom hele tiden nye krav til hva IT måtte

levere av tjenester internt og eksternt, og i den grad det var mulig ble det kjøpt eksterne tjenester, hvor det ikke var mulig så laget man det internt.

Det var relevant for ledergruppen å ha kunnskap om at digital forretningsstrategi omfattet avdelinger, prosesser og eksterne aktører, og at bindevevet var de digitale plattformene. I tillegg mente jeg at ledergruppen burde ha overordnet oversikt over produkter, tjenester og informasjonen som ble utvekslet internt og eksternt gjennom de digitale plattformene.

Digitalisering av produkter og tjenester og informasjonen rundt dem

Erkjennelsen om at man ikke vet hva kundene vil ha, i et konkurransebilde som er i hurtig endring, er årsaken til at man kontinuerlig må utvikle tjenester. Sammensatte tjenester som støtter hverandre gir konkurransefortrinn som er vanskelig å kopiere, såkalt varig konkurransefortrinn. For å utnytte denne teorien bør man ha basiskunnskap om hvilken IT-kapasiteter som finnes i egen bedrift, den utvidete verdikjeden, organisatoriske egenskaper og prosesser.

«The formulation of digital business strategy includes the design of products and services and their interoperability with other complementary platforms, and their deployment as products and services by taking advantage of digital resources. Many firms are beginning to see the power of digital resources to create new IT capabilities and craft new strategies around new products and services » (Bharadwaj et al., 2013, s. 474).

IT-investeringer og IT-egenskaper påvirker et firmas ytelse gjennom at kvaliteten på dets konkurransemessige handlinger blir bedre – heretter kalt «Digital Options» (Sambamurthy et al., 2003, s. 255). Det er tre betydningsfulle organisatoriske egenskaper som styrer dette, smidighet, digitale muligheter og entreprenørisk overvåkenhet, samt strategiske prosesser som kapasitetsbygging, entreprenørisk handling og sam-evolusjonær tilpasning. Dette konseptet dreier seg om å kontinuerlig lansere produkter og tjenester, ved å bygge på egenskaper man har eller bygge nye. Det er ikke begrenset til interne produkter og tjenester, man må tenke på den utvidede verdikjeden. Frekvensen og kompleksiteten av disse entreprenøriske handlingene påvirker inntjening og muligheten for økonomisk vekst (Sambamurthy et al., 2003, s. 244).

Informasjon har verdi i seg selv. Det skapes stadig mer data. Når prosesser blir digitalisert blir det lettere å skille data fra prosess, dermed blir dataen mer synlig. Dataene kan analyseres og bli til nyttig informasjon. Dette åpner opp for nye forretningsmuligheter.

Et eksempel på en digital tjeneste som er bygd på en annen, er Amazon Web Services, som ble etablert etter at Amazon så at de hadde en meget god og effektiv infrastruktur (Vogels, 2011). Amazon hadde utviklet dedikert programvare og rutiner som hadde utmerket ytelse, stabilitet, kvalitet og sikkerhet i stor skala. De hadde allerede tilgjengeliggjort programmatiske grensesnitt til Amazon-katalogen og så en enorm innovasjon av utviklermiljøet. Tanken var at Amazon skulle tilby Amazons ekspertise i ultraskalerbare systemer som byggeklosser levert gjennom tjenestegrensesnitt som grunnlag for en ny verden av innovasjon, siden utviklerne ikke lenger trengte å tenke på å kjøpe, bygge og vedlikeholde infrastruktur.

Hovedpoenget er at digital forretningskompetanse innebærer kunnskapen om at IT i seg selv skaper nye forretningsmuligheter. Innenfor forretningskompetanse er IT bare et verktøy for å levere tjenester.

Digital forretningsstrategi utvider omfanget utover bedriftens grenser og leveransekjede til dynamiske økosystemer som krysser tradisjonelle industribarrierer

Digital forretningskompetanse omfatter kunnskapen om at man kan skape en utvidet verdikjede ved hjelp av digitale plattformer som snakker sammen, men at det krever dedikering av ressurser og nøkkelpersonell og at man måler verdien (Rai et al., 2012). Ved å bruke digitale plattformer kan en bedrift bryte tradisjonelle industribarrierer og klare å operere på områder som tidligere var definert gjennom de eksisterende digitale ressursene (Bharadwaj et al., 2013, s. 474). Et eksempel på dette er hvordan Apple har redefinert de mobile underholdningsøkosystemet. Apple har levert telefonen og AppStore, med en leveransemodell som gjør at både Apple og applikasjonsutvikleren tjener penger.

Et annet eksempel er hvordan Amazon endret systemet for salg av bøker. Det er for mange like naturlig å bestille en bok på Amazon som å gå i den fysiske bokhandelen. Amazon tok det til neste nivå, ved at de solgte e-bøker i forskjellige formater, samt utviklet lesebrettet Kindle som komplementerende produkt. Med dette etablerte de en plattform for å selge og lese digitale bøker. Kunnskapen som trengs for å utnytte dette konseptet er kunnskap om eksisterende produkter og tjenester, samt en prosess hvor man ser på hvordan man kan forbedre eksisterende produkter og tjenester ved å utvikle komplementerende produkter, som til sammen kan utgjøre en ny digital plattform.

Med digital plattform mener jeg et digitalt økosystem som består av tjenester, som kan være et grunnlag for andre tjenester, applikasjoner og arbeidsflyter. Man kan tenke på disse tjenestene som Lego™-klosser.

To elementer kan benyttes for å måle suksessen av relasjoner mellom bedrifter, «share of wallet and loyalty» (Rai et al., 2012, p. 3). «Share of wallet» reflekterer andelen penger en kjøper allokere til en leverandør, og «loyalty» beskriver kjøperens forpliktelse til å velge leverandøren i fremtiden. For eksempel utviklet HP og UPS en logistikkrelasjon som skapte en relasjonell verdi som over tid var større enn det man kan forvente mellom to handelspartnere, og som gjorde at UPS fikk en større andel av HPs distribusjonsmidler enn ellers.

Hurtig opp- og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet

Å ha infrastrukturen sin i et sky-miljø gir tilgang til å skalere opp og ned etter behov. Man har tilgang til ressurser etter behov og løsningene er selvbetjente. Benytter man tjenester i skyen slipper man å etablere egen maskinvare og kjøpe programvare som må settes opp og installeres, og får dermed en lav inngangspris. Skytjenester gir mulighet for kostnadsbesparelser og økt IT-smidighet.

Kunnskap som trengs for å utnytte konseptet om skalering er kunnskap om hva skyen tilbyr på et overordnet plan. Det innebærer blant annet å kjenne til de fem karakteristika: selvbetjeningstjenester, god nettverkskapasitet, ressurspooling, elastisitet og måling av tjenestekvalitet. Skyen er også en plattform for innovasjon, ved at det kontinuerlig utvikles nye tjenester som kan benyttes som byggeklosser i ens egne tjenester.

Bedriften hadde så vidt begynt å ta i bruk skytjenester i form av et beredskapsmiljø. Kompetanse om skyen var viktig for å kunne bruke skytjenester strategisk og ta avgjørelsen om å kjøpe hele IT-infrastrukturen i skyen.

Nettverkseffekter innenfor flersidede plattformer skaper hurtigskala potensiale

Nettverkseffekter er når verdien av tjenesten øker jo flere som bruker den. Flersidige plattformer har flere typer brukere. For begge disse konseptene skapes verdien i forbindelsen, når man kobler brukerne. Om man lykkes i å etablere en slik type tjeneste, kan behovet for å skalere plutselig bli stort. Skytjenester har tidligere vært noe bare IT-avdelingen har forholdt

seg til, men ledere bør også kjenne til dette, som en del av utviklingen av tjenester som raskt kan øke i antall brukere.

Bedriften hadde ikke lansert tjenester som hadde nettverkseffekter. Bedriften benyttet en flersidig plattform, men veksten var begrenset til det antall obligasjonslån bedriften var tillitsmann for. Bedriften hadde informasjonsutveksling med tilretteleggere av lån, utstedere, kontoførere og obligasjonseiere. Hele eller deler av informasjonsutvekslingen gikk gjennom plattformen. Bedriften hadde en unik plattform som kunne løftes opp til å skape storskala-potensiale om plattformens API-er ble videreutviklet og tilgjengeliggjort for tredjeparter.

Skalering med digital forretningsstrategi vil i økende grad finne sted under forhold med overflod av informasjon

Den hurtige spredningen av sosiale medier, skytjenester og mobiltelefoner øker mengden og kvaliteten på data som genereres hver dag. Kompetansen om å utnytte data som genereres enten for avgjørelser eller for å forsterke eller utvikle nye tjenester og produkter blir viktigere.

Bedriften hadde mye strukturert informasjon om samhandlingen i den utvidede verdikjeden. Bedriften hadde bare samlet inn data, men ikke gjort analyser eller forsøk på å hente ut verdi. Jeg mener bedriften bør ha et mer bevisst forhold til data bedriften har og dets potensiale. Innsikt i teori om dette kan utløse potensialet. Kanskje sitter bedriften på informasjon som noen er villige til å betale for. Det må nevnes at bedriften gjør datasalg gjennom flere av sine datterselskaper, men har etter min mening fortsatt stort uutnyttet potensiale i kjernevirksomheten.

Skalering gjennom allianser og partnere

Etter hvert som bedrifter fokuserer mer og mer på sitt kjerneområde, og setter ut til tredjeparter det som ikke er kjernevirksomhet, vil en større og større andel av skaleringen skje gjennom tredjeparter eller samarbeidspartnere.

For bedriften ville dette oftest skje ved bruk av skytjenester som ble plugget inn i bedriftens infrastruktur. Et eksempel er bedriftens dokumenthåndteringssystem som var lokalt installert og som i fremtiden skulle leveres som en skytjeneste. Det ville også være relevant i forbindelse med økt fokus på den utvidede verdikjeden, hvor samarbeidspartnere tok ansvar for skaleringen av sin del. Kunnskap om skalering gjennom andre kunne gi bedriften ressurser

til det som var unikt for den, modularisere egne ressurser og koble dem sammen med tredjepartskomponenter gjennom APIer (Application Programming Interfaces).

Beslutningshastighet

Det er generelt akseptert at teknologi gir bedrifter muligheten til å ta avgjørelser raskere. Ledelsen kan få mer direkte tilgang til informasjon som tidligere ville traversert flere lag med ledere. Et annet aspekt med hastighet er at kunder er blitt vant til epost, chat, kundeservice gjennom Facebook, kundesider og døgnåpen support-telefon. Kunder forventer øyeblikkelig hjelp.

Bedrifter har ofte tilgang på store datamengder, og mens mange investerer i datakraft for å prosessere disse datamengdene, er det færre som investerer i forretningsprosesser for å hente verdi ut av dataene. Økt tilgang til informasjon gir raskere og mer effektive avgjørelser.

Kunnskap om hvor viktig responshastighet er for kunder er viktig for å ikke gi rom for konkurrenter. Bedriften hadde også strukturert informasjon som kunne vært benyttet for å ta avgjørelser.

Hastighet på organisering av leveransekjeden

Det er viktig å ha høy innovasjonstakt, men det hjelper lite om man ikke også får produktene på markedet. Verdikjeden blir stadig mer optimalisert. Dette er mulig på grunn av ERP-systemer som skaper synlighet, ende til ende, i verdikjeden. Når man også setter ut ikke-kjerneaktiviteter til tredjeparter og samarbeidspartnere, gir det muligheter for effektivisering. Men, med mange aktører som medvirker for å levere et produkt, blir det viktig å kunne reorganisere verdikjeden raskt ved behov. Det handler ikke bare om å organisere dagens verdikjede, men også om å fornye morgendagens produktportefølje. Det handler om å få partnere og leverandører til å tilpasse seg ditt behov.

Bedriften hadde liten aktivitet på organisering av leveransekjeden og potensialet var ukjent. Flere samarbeidspartnere var viktige for at bedriften skulle kunne levere gode tjenester.

Hastighet på produktlanseringer

Tid har alltid vært en viktig faktor innen innovasjon (Stalk Jr and Hout, 1990, s. 1). Hyppig og hurtig innovasjon gir konkurransemessige fordeler gjennom at man får raskere produkter på markedet og raskere finner ut hva som selger. I en tid hvor man alltid er på nett og flere og flere systemer kobles sammen, får tid og hastighet en stadig viktigere rolle (Bharadwaj et al., 2013, s. 476).

Produktlanseringer skjer stadig raskere innenfor digital forretningsstrategi. Rene digitale aktører som Facebook, Google og Amazon koordinerer lanseringen av produkter til å ta hensyn til forbedringer i maskinvare, programvare og til koblinger. Aktører som opererer i hybrid-markedet som Barnes and Nobles må koordinere sine produktlanseringer til tradisjonelle bokhandlere og til Amazon. Noen oppdager at bedriftens kapasitet ikke er tilpasset hastigheten til de rene digitale virksomhetene. Den raske takten de rene digitale bedriftene opererer med skaper også et behov for å ha et bevisst forhold til utfasing av produkter.

Den digitale forretningskonteksten gjør også at bedrifter som tidligere kunne bestemme selv når de skal lansere nye produkter, nå må forholde seg til og koordinere sine produktlanseringer i forhold til konkurrerende og komplementære produkter.

Hastighet på nettverksformasjoner og tilpasninger

Det er innenfor digital forretningskompetanse en viktig egenskap i organisasjonen å kunne designe, strukturere og styre nettverk som komplementerer egenskapene som er innenfor bedriftens hierarki. Nettverksformasjoner innenfor tradisjonelle verdikjeder som bil og tekstil er basert på tillit som er bygd opp over tid. I motsetning så er moderne verdikjeder mer dynamiske. Man bør være oppmerksom på nettverket og hvordan man kan være attraktiv for det. Et eksempel er hvordan applikasjonsutviklere tilpasser sin tilhørighet etter teknisk funksjonalitet og hvor attraktiv plattformen er.

For bedriften kunne dette overføres til nettverket av tilretteleggere, kontoførere, obligasjonseiere og utstedere. Det var ikke gitt at nettverket foretrakk å bruke bedriften som tillitsmann basert tillit opparbeidet over tid. Kanskje ville de foretrekke å bruke en konkurrent om den hadde bedre tjenester.

Økt verdi fra informasjon

Mens digital informasjon lenge har hatt verdi i nisjer som finans, hvor nøyaktig informasjon i rett tid har hatt en pris, så har vi gått inn i en æra hvor de fysiske media som aviser og blader mister sin verdi og må finne andre måter og skape verdi fra informasjon på. De må tenke gjennom hvilken verdi de har som er unik og finne balansen mellom abonnement og reklame. Facebook, Google og eBay er eksempler på verdi skapt fra informasjon, på en ny måte. Informasjon om personer og deres preferanser er stor verdi, da det gir mulighet for å tilpasse tilbudene.

I dag kan alle publisere informasjon gjennom blogger, Facebook eller Twitter. Det har skjedd en endring i maktbalansen i markedskanalene som lager grunnlag for nye kilder til verdi. For eksempel har informasjon om brukere og deres interesser blitt et informasjonsprodukt.

Bedriften hadde mengder med informasjon som ikke var tilgjengelig for omverdenen. Etter min mening var det et skjult skattekammer som kunne by på nye forretningsmuligheter.

Verdiskapning fra flersidede forretningsmodeller

Flersidige forretningsmodeller har stor-skala potensiale og de store digitale lederne som Google, Facebook og Twitter har sitt eksistensgrunnlag i slike modeller. De flersidige forretningsmodellene har også flere lag, hvor de gir bort verdi i ett lag for å hente ut verdi i et annet lag. For eksempel gir Google bort operativsystemet Android, for å tjene penger på muligheten til å påvirke og kontrollere reklame (Google).

Bedriften hadde en flersidig forretningsmodell og inkluderte ekstra tjenester for flere kundegrupper for å øke sin verdi. Kunnskap om flersidige forretningsmodeller og hvordan de skaper verdi var derfor relevant for å utvikle ekstratjenester samt se nærmere på hvordan verdi kan hentes ut.

Verdiskapning gjennom koordinerte forretningsmodeller i nettverk

Verdiskapning i digital forretning kan ofte involvere dynamisk og kompleks koordinering over flere selskaper. Eksempler på dette er leverandører av plattformer for videospill, som må samarbeide med både spillprodusenter, produsenter av konsollen, publiseringskanaler og andre innholdsleverandører, for at en plattform skal bli en suksess.

For bedriften virket det antakelig lite relevant, men med økende konkurranse øker verdien av den kunnskapen. Konkurranse øker behovet for konkurranserettede handlinger og dermed behovet for innovasjon. Bedriften kunne etablert unike tjenester sammen med nettverket sitt.

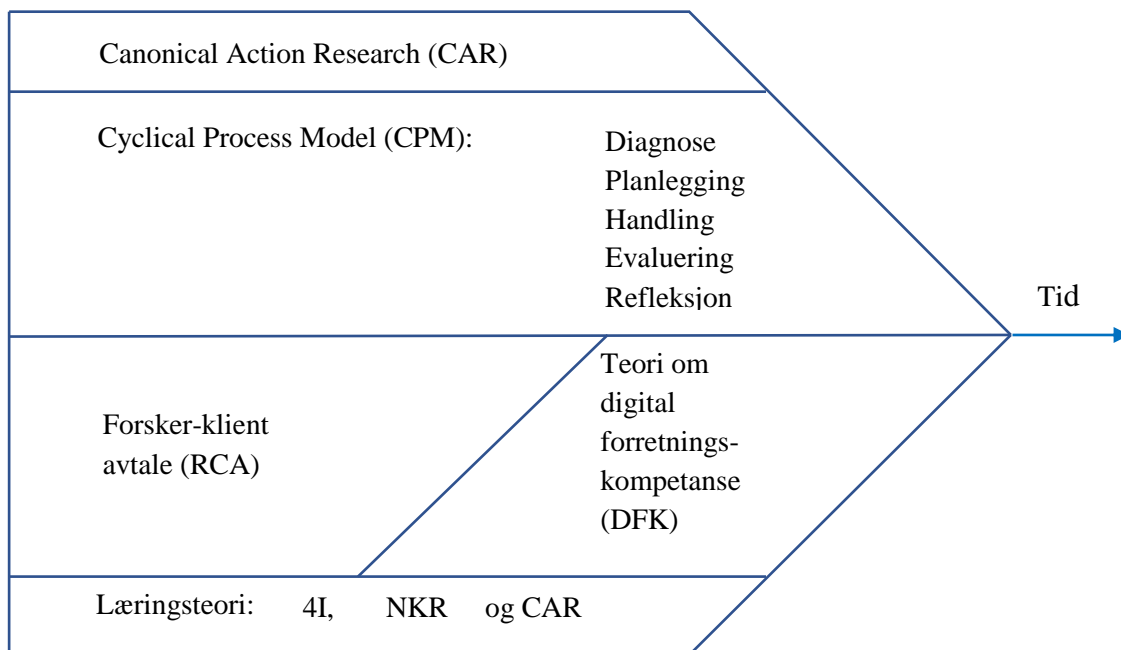
Tilegning av verdi gjennom kontroll på digital industriarkitektur

Om en bedrift har kontroll på en digital industriarkitektur, som for eksempel iPhone og IOS utgjør sammen med App Store, så kan man tjene penger på en annen måte enn ellers. For eksempel tar Apple 30% av all omsetning i App Store.

Dette relaterer seg til bedriften fordi den hadde en unik posisjon i obligasjonsmarkedet i Norge. Bedriften kunne antakelig tjene penger, ikke bare på å utføre tillitsmannstjenester, men kanskje også tilby en plattform som alle interessenter i markedet kunne operere på.

2.4 Oppsummering

Det teoretiske rammeverket skal bidra til å svare på to ting; hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse, og hvordan tilføre digital forretningskompetanse til bedriftens ledere gjennom aksjonsforskning.



Figur 9: Oppsummering teoretisk rammeverk

Modellen viser hvordan læringsrammeverkene CAR, NKR og 41 bidrar til kunnskap om læring over prosjektets levetid. CPM er som en del av CAR brukt på både for å etablere RCA og for å tilføre digital forretningskompetanse (DFK). Det svarer på hvordan tilføre digital forretningsstrategi til bedriftens ledere gjennom CAR. Læringsteorien sammen med CAR gir svar på hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse.

3 Metode

3.1 Introduksjon

Først presenteres forskningsmetoden og dens fem prinsipper. Deretter kommer datainnsamling og dataanalyse. Til slutt kommer andre forskningsmessige vurderinger knyttet til etikk, bias og metoderefleksjoner.

Oppgaven benyttet aksjonsforskning som forskningsmetode, nærmere bestemt Canonical Action Research (CAR) (Davison et al., 2004). Action Research (AR) har som fokus å løse utfordringer i bedriften gjennom å gjøre en endring, samt å gi et forskningsmessig bidrag. CAR er en type AR som adresserer kritikken som AR får, om at det er ubalanse i forholdet mellom forskning og aksjon, at det mangler streng metode og at det er vanskelig å skille fra konsulentarbeid. Dette gjøres gjennom å utvikle et sett innbyrdes prinsipper og tilhørende kriterier som kan brukes for å sikre og vurdere strengheten og relevansen til CAR. Det kanoniske begrepet brukes for å formalisere at det er en iterativ, streng og samarbeids- og prosessorientert modell (Davison et al., 2004). I aksjonsforskning er forskeren en del av prosjektet og i dette prosjektet var jeg som forsker også prosjekteier og prosessleder. Det har påvirket skrivemåten slik at funn- og diskusjonskapitlene bruker en forteller-form i stedet for en passiv form.

3.2 CAR Prinsipper

CAR består av fem prinsipper:

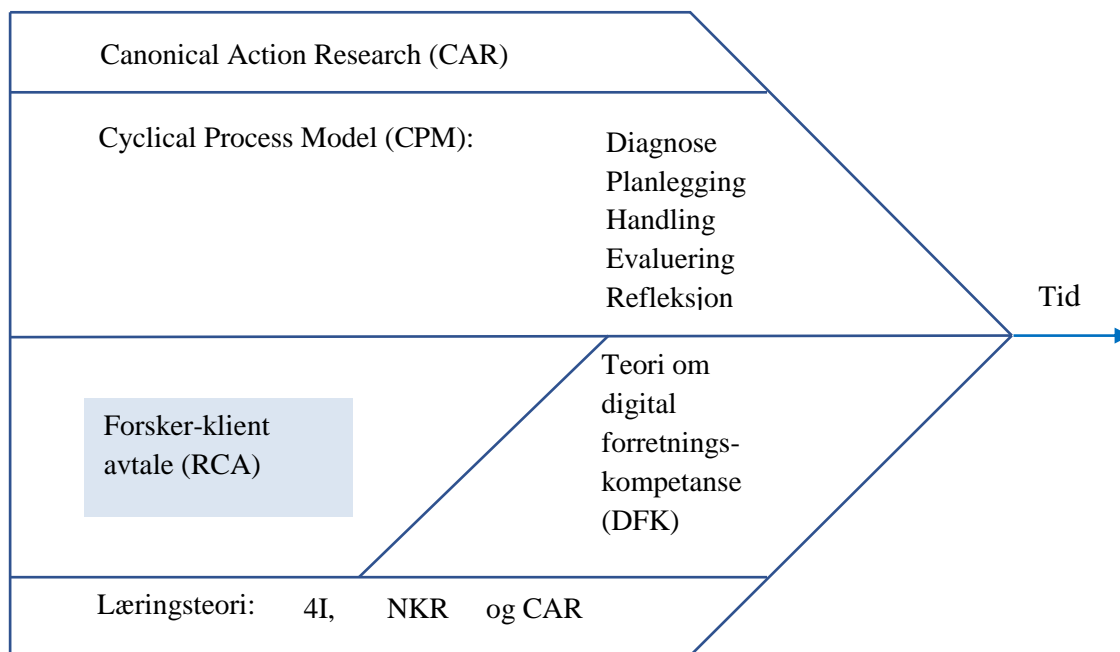
1. Prinsippet om forsker-klient avtale (Researcher-Client Agreement – RCA)
2. Prinsippet om syklisk prosessmodell (Cyclical Process Model – CPM)
3. Prinsippet om teori
4. Prinsippet om endring gjennom handling
5. Prinsippet om læring gjennom refleksjon

Nedenfor vil jeg adressere hvordan de fem prinsippene ble anvendt gjennom prosjektet.

3.2.1 CAR-prinsipp #1 – forsker-klientavtale (RCA)

Forsker-klientavtalen er det bærende fundamentet i aksjonsforskning (Foster, 1972, s. 536). For at avtalen skal være effektiv er det viktig at klienten forstår hvordan CAR virker, med fordeler og ulemper for organisasjonen (Davison et al., 2004, s. 69). Det bygger tillit og bidrar til den interne validiteten av forskningen. For dette prosjektet betydde det at ledergruppen måtte få innsikt i de fem prinsippene CAR består av. Som en del av prosjektavklaringen ble det laget en presentasjon av prosjektet. I denne presentasjonen ble de fem prinsippene gjennomgått og forklart. Det ble også fremhevet at gjennomføringen av prosjektet kunne føre til en endring for organisasjonen. Aksepten av prosjektet i etterkant av presentasjonen var forsker-klientavtalen.

Modellen under viser hvordan forsker-klientavtalen ble etablert før selve endringen ble gjennomført (tilførsel av digital forretningskompetanse).



Figur 10: Forsker-klientavtalen som en del av det teoretiske rammeverket

Det ble også gjort klart at prosjektet hadde mål for bedriften og forskningsmessige mål, som ikke var sammenfallende, men at prosjektet som ble gjennomført bidro til å nå begge målene.

For å fjerne flest mulig hindringer ble det jobbet mye med å lage en god introduksjon til prosjektet hvor motivasjonen for prosjektet ble gjennomgått, forklaring på hva digital forretningskompetanse er i korte trekk, forventningsavklaring i forhold til at dette er et CAR

og hva det innebærer (de fem prinsippene). Vi gjennomgikk mål for bedriften og forskningsmessige mål, gevinster, innsats, suksesskriterier og gjennomføringsplan. Ledergruppen ble forespeilet at de måtte bidra til forskning gjennom intervjuer samt bli observert. Vi var enige om å utforme den digitale forretningsstrategien sammen, etter at de var blitt tilført kunnskap. De ble informert om at jeg skulle tilføre dem kunnskap og styre hele prosessen. En grov tidsplan ble forespeilet (1-1,5 arbeidsdag pr leder) med konkrete datoer for arbeidsmøtene, samt hvilke uker de kunne forvente å bli intervjuet. Det var viktig å forplikte ledergruppen til datoene for arbeidsmøtene. Prosjektet var avhengig av at mesteparten av lederne møtte opp på arbeidsmøtene, for å bli vellykket. Det ble presisert at datoene var bindende. Ledergruppen forpliktet seg til alle nødvendige punkter for gjennomførelsen av prosjektet.

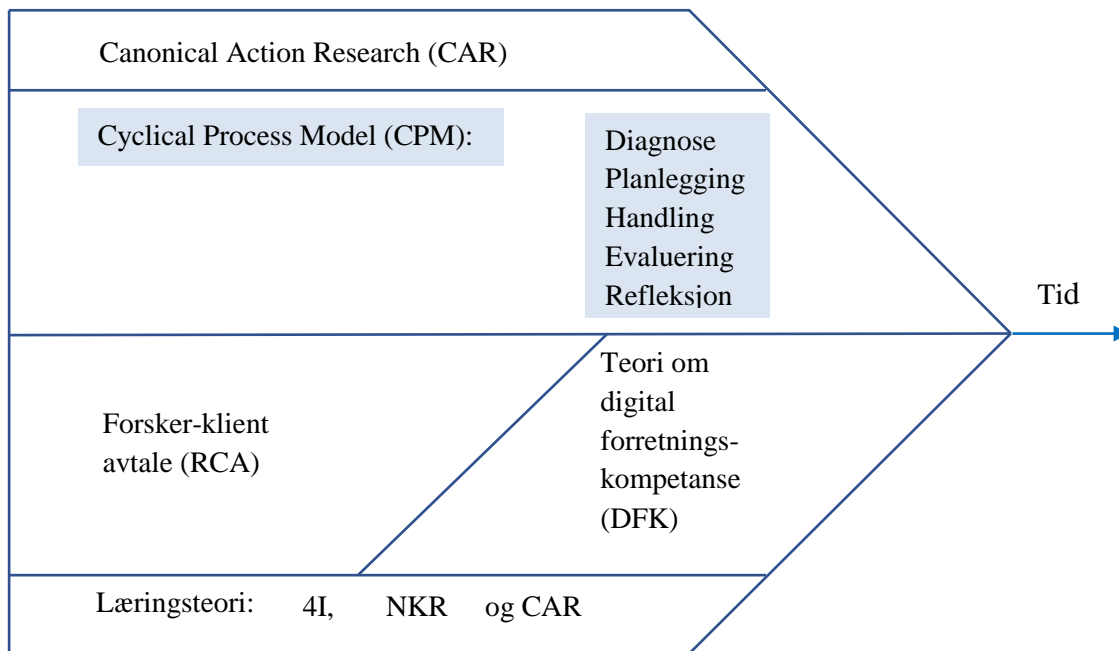
Ledergruppen var opptatt av at prosjektet skulle være «to the point» som de uttrykte det. De ønsket seg noe som var enkelt å forholde seg til og ikke høytsvevende. Med gjennomgangen og påfølgende forpliktelse fra ledergruppen anså jeg kravet om forsker-klient avtale (RCA) om å være innfridd.

3.2.2 CAR-prinsipp #2 – syklisk prosessmodell (CPM)

CARs andre prinsipp er Cyclic Process Model (CPM), som betyr at man har en prosessmodell som er basert på sykluser. Denne oppgaven benytter begrepet iterasjon for én syklus. Myers (2013) utreder forskjellige alternative fremgangsmåter for å gjøre aksjonsforskning. De virker å bestå av de samme hovedkonseptene, men med forskjellig detaljgrad. Jeg mener Susman og Evered (1978) har riktig detaljnivå for denne oppgaven. De definerer fem faser; diagnostisering, planlegging, gjennomføring, evaluering og spesifisering av læring. Det er de samme som Crossan et al. (1999) har tatt i bruk.

Prosjektet bestod av elleve iterasjoner. Først var det fire iterasjoner for å etablere forsker-klientavtalen, så en runde med innledende intervju, deretter fire iterasjoner med tilføring av digital forretningskompetanse, så etablering av digital forretningsstrategi og til slutt avsluttende intervju. Alle iterasjonene har vært en del av den sykliske prosessmodellen. Man kan tenke på iterasjonene som en runde i en spiral, hver iterasjon skal ta prosjektet nærmere målet. De første fire iterasjonene hadde en egen liten spiral, med mål om å etablere forsker-klientavtalen. De neste syv iterasjonene hadde som mål å tilføre digital forretningskompetanse og undersøke endring av kunnskap.

Modellen under viser hvordan den sykliske prosessmodellen ble brukt gjennom hele prosjektet.

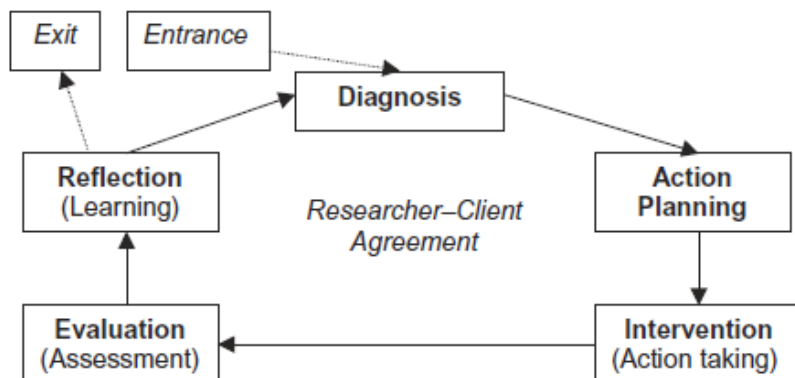


Figur 11: CPM som en del av det teoretiske rammeverket

I tillegg til de elleve iterasjonene var det en hovedanalyse av situasjonen før prosjektstart. Det var også to iterasjoner med intervjuer som var fokusert på hvilken kunnskap lederne hadde tatt til seg, og de hadde mini-iterasjoner i seg ved at det ble gjort en evaluering av intervjuguiden etter ett intervju. Deretter ble intervjuguiden justert før resten av intervjuene ble gjennomført.

Hver iterasjon var innom de fem elementene i en iterasjon i større eller mindre grad: diagnose, planlegging, aksjon, evaluering og refleksjon. Iterasjonene hadde et spesifikt mål, f.eks. forankring hos ledelsen, tilførsel av kunnskap eller måling av kunnskap. Resultatet, eller læringen fra en iterasjon, gav verdi inn i neste iterasjon eller en senere iterasjon. I iterasjonene som etablerte forsker-klientavtalen, var diagnosen av situasjonen en sterk faktor for planleggingen, mens for arbeidsmøtene var diagnosefasen noe svakere, da justeringene som ble gjort fra arbeidsmøte til arbeidsmøte var mindre. Hver iterasjon hadde en aksjonsprosess. For meg som forsker tilsvarte aksjonsprosessen intuisjonsprosessen fra Crossan et al. (1999, s. 526). Jeg observerte da hvordan lederne tok til seg læring. Tilsvarende mener jeg at evaluering- og refleksjonsprosessen tilsvarer fortolkningsprosessen til Crossan et al. (1999),

siden jeg da måtte sette ord på hvordan lederne tok til seg læring. Arbeidsmøtene hadde god dokumentasjon, evaluering og læring.



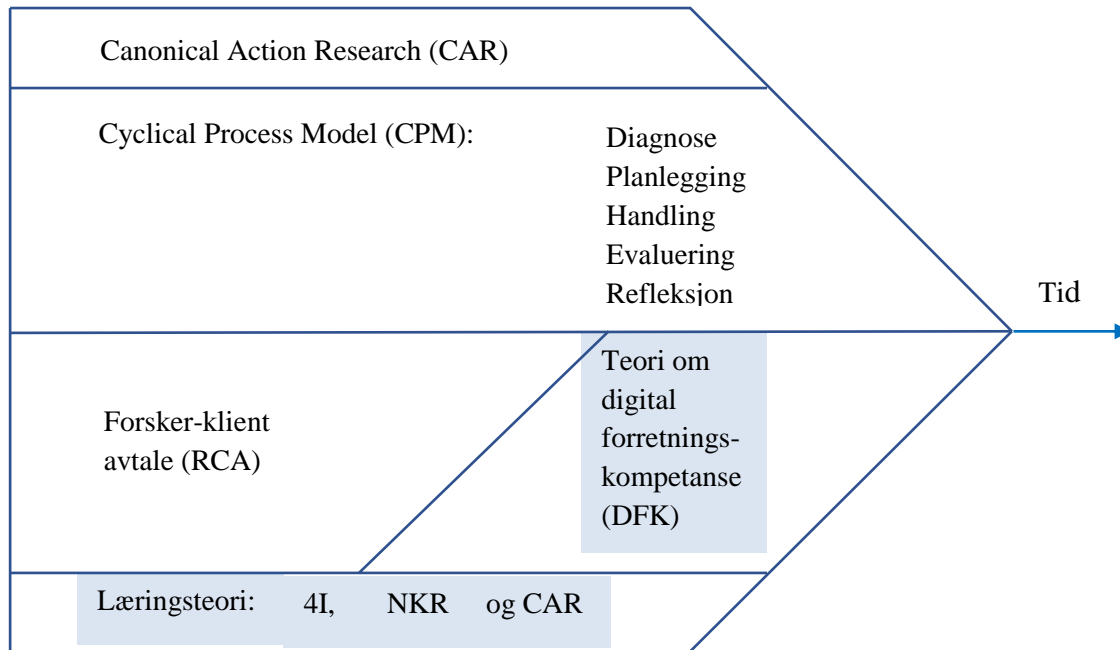
Figur 12: CAR Process model (Bharadwaj et al., 2013)

Prosjektet ble avsluttet til planlagt tid ovenfor bedriften, da bedriftens mål om å etablere en digital forretningsstrategi var oppnådd, samt at jeg hadde samlet inn de siste forskningsmessige dataene, det siste intervjuet. Som forsker fortsatte jeg å jobbe med oppgaven inntil det forskningsmessige bidraget var i mål i en strukturert oppgave. Det arbeidet ble også avsluttet til planlagt tid.

3.2.3 CAR-prinsipp #3 - teori

Oppgaven har et todelt teoretisk rammeverk, som er gjort rede for i *kapittel 2 Teori*. Teorien som anvendes for den praktiske problemstillingen er teori om digital forretningskompetanse. I tillegg er det teori som er benyttet for den teoretiske problemstillingen, hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse, som utgjør et rammeverk for læring.

Modellen under viser hvordan teorien passer inn i det teoretiske rammeverket.



Figur 13: Teori som en del av det teoretiske rammeverket

3.2.4 CAR-prinsipp #4 - endring gjennom handling

Prinsippet om endring gjennom handling oppfylles ved at man gjennom prosjektet tilfører digital forretningskompetanse til bedriftens ledere gjennom et aksjonsforskningsprosjekt.

I henhold til CAR skulle både ledergruppen og jeg vært motivert for prosjektet ved prosjektets oppstart. Slik var det ikke. Ledergruppen ønsket opprinnelig å utvikle en IT-strategi som skulle leveres til styret, og var ikke spesielt motivert for å lære digital forretningskompetanse som grunnlag for å etablere en digital forretningsstrategi. De lurte også på om det var nødvendig med det forskningsmessige bidraget. Gjennom etableringen av forsker-klientavtalen ble det lagt betydelige ressurser over fire iterasjoner på å motivere ledergruppen for prosjektet. Før tilførsel av digital forretningskompetanse ble påbegynt, var ledergruppen tilstrekkelig motivert.

CAR krever at analysen skal gi en klar forståelse av problemet og dets årsaker. Analysen konkluderte med at ledergruppen måtte tilføres digital forretningskompetanse, som grunnlag for å etablere en digital forretningsstrategi.

Det er veldig aktuelt med digital forretningsstrategi nå. For bare 5 år siden hadde det antakelig vært umulig å få gjennomført dette prosjektet i denne bedriften. Årsaken var for å si det enkelt, at for 5 år siden hadde vi ikke selvkjørende biler. Det var lettere å motivere ledergruppen for en digital forretningsstrategi når verden ellers er full av eksempler på digitalisering.

Den planlagte prosessen skulle lede til at ledergruppen fikk tilført digital forretningskompetanse gjennom et aksjonsforskningsprosjekt, og det fikk den. Stegene i prosessen var på forhand godt kjent for ledergruppen og godkjent. Diagnosen ved prosjektets oppstart ble gjort av meg, siden ledergruppen da ikke visste at de burde tilegne seg digital forretningskompetanse. Selve prosessen med dens steg ble dokumentert gjennom at jeg førte prosjektlogg gjennom hele prosjektet, det ble gjort notater etter møtene, det ble tatt bilder av tavlearbeid, intervjuer ble tatt opp og referater skrevet. Den foreslåtte fremdriftsplanen ble fulgt i stor grad. Et lite avvik var at det krevde flere iterasjoner enn antatt å selge inn prosjektet og skape motivasjon for det.

3.2.5 CAR-prinsipp #5 – læring gjennom refleksjon

Dette kapittelet vil først presentere hvordan læring har skjedd gjennom prosjektet, deretter prinsippene i CAR knyttet til læring.

Læring gjennom prosjektet

Læring gjennom refleksjon er den viktigste delen av aksjonsforskning, og i CAR er det en del av hver iterasjon. En iterasjon var påvirket av de foregående iterasjonene. Hver iterasjon hadde en siste fase som konkluderte med hva man hadde lært. Det man lærte ble så brukt til å påvirke neste iterasjon. I tillegg var to av iterasjonene intervjuer, for å måle forskjellen i kunnskapsutbytte før og etter det teoretiske rammeverket var tilført. Den etablerte digitale forretningsstrategien ble sammenlignet med den eksisterende forretningsstrategien. Summen av overnevnte aktiviteter gir grunnlaget for konklusjonen om at ledergruppen hadde tatt til seg digital forretningskompetanse.

Refleksjon knyttet til iterasjonene som forankret prosjektet, ble gjort bare av meg. Det var selvmotsigende å skulle be ledergruppen selv reflektere over hva som skulle til for at prosjektet skulle forankres. Årsaken var at ledergruppen på det tidspunktet bare ønsket å

produsere en IT-strategi for styret, og ville ikke umiddelbart sett at den digitale forretningsstrategien var mer interessant.

I intervjuprosessen gjorde jeg først intervju med en deltaker. Underveis i intervjuet diskuterte og reflekterte vi sammen om hvilke spørsmål som virket bra, hvor entydige og forståelige de var. Å bli intervjuet er en toveis prosess. Man lærer en god del gjennom at spørsmålene starter en tankerekke, en analyse. Dette tilsvarer intuisjon, som er første steg for å lære (Crossan et al., 1999, s. 526). Det var to intervjurunder, én før endringen og én etter. Den andre intervjurunden hadde flere spørsmål knyttet til egen vurdering av hvor mye de hadde lært. Jeg gjorde også en vurdering av hvor godt de svarte på det jeg ønsket å undersøke. Deretter ble spørsmålene justert før resten av kandidatene ble intervjuet. Denne prosedyren ble gjentatt for den andre intervjurunde.

De fire arbeidsmøtene hadde en felles sesjon på slutten av hvert møte, hvor vi samlet resultatet på en tavle. Når alle hadde fått sine elementer på tavla, vurderte vi sammen hvordan de forholdt seg til digital forretningsstrategi. Elementer som gikk på hvor mye læring de hadde tatt til seg, var vurderinger som jeg gjorde selv, og justerte på undervisningsopplegget for neste iterasjon. Det er mulig at jeg kunne fått ledergruppen til å bidra med flere vurderinger i forhold til læring, om jeg hadde vinklet det som en fordel for bedriften.

Ledergruppen ønsket ikke å selv lage utkastet til den digitale forretningsstrategien. Den var tydelige på at den ønsket at jeg skulle gjøre det. CAR sier at dette arbeidet typisk er delt mellom forskerne og klienten. Jeg kladdet et utkast, tok en runde med hver enkelt, fikk tilbakemeldinger og gjorde justeringer. Deretter hadde vi et felles arbeidsmøte hvor vi justerte og ble enige om formuleringen på den digitale forretningsstrategien. For å la lesere av oppgaven gjøre seg opp egne meninger, er diskusjonen av funnene holdt adskilt fra selve funnene.

CAR anbefaler at klienten skriver en rapport med fokus på de organisasjonelle endringer og implikasjoner. Dette var ikke mulig å få til, siden ledergruppen ikke så noen umiddelbare fordeler for bedriften ved å skrive en slik rapport. Ledergruppen var vel fornøyd med å være i havn med den digitale forretningsstrategien, fordi da hadde de innfridd på styrets krav om en IT-strategi.

CAR skal si noe om implikasjonene knyttet til problemet det fokuseres på, altså tilføring av digital forretningskompetanse gjennom aksjonsforskning. Dette er gjort i *kapittel 6.2 Tilførsel av digital forretningskompetanse gjennom aksjonsforskning*. Først og fremst skal det vurderes hvordan læringen legger til rette for endring av organisasjonsnormer som reflekterer kunnskapen som er lært gjennom prosjektet. Så skal det anbefales videre handlinger i prosjektet. Klienten skal også skrive en rapport som skal gi en oversikt og et detaljert sett med praktiske implikasjoner og forslag til endringer i organisasjonen.

Så skal det genereres ny teori eller bekrefte eksisterende teori. Den skal vurderes i forhold til lignende forskning og i forhold til generell gyldighet. Til sist skal det kommenteres på hvordan CAR passet som prosjektform med tanke på fordeler og begrensninger i prosjektkonteksten.

3.3 Datainnsamling og analyse

Datainnsamling

For iterasjon en til fire, som omhandlet forankring og innsalg av prosjektet, samt iterasjon seks til ti som omhandlet arbeidsmøtene og utformingen av den digitale forretningsstrategien, ble data samlet inn gjennom notater og bilder. Innsamlingsformen var deltakende observasjon. Iterasjon fem og elleve var intervjuene, der ble det gjort lydopptak. Det ble ført prosjektlogg gjennom hele prosjektet. Prosjektloggen har vært til stor hjelp for å gjengi prosjektforløpet nøyaktig. Jeg har også støttet meg på eposter og møteinnkallinger for å bekrefte tidsforløpet.

Intervjuene var semistrukturerte, jeg hadde en intervjuguide, men holdt meg ikke slavisk til den. Det var satt av en time, men intervjuene tok mellom 30 og 45 minutter. Før tilføring av kunnskap ble intervjuer gjennomført med lederne enkeltvis for å danne seg et godt bilde av den digitale forretningskompetansen. Etter det første intervjuet vurderte jeg om deltakeren svarte på det jeg ønsket å måle. Et par av spørsmålene ble kuttet ut da de ikke gav noen verdi, og noen ble justert. Spørsmålene var gruppert innenfor en bolk med generelle spørsmål, deretter spørsmål gruppert innenfor temaene omfang, skala, hastighet og kilder til verdiskapning. Etter at kunnskapen var tilført og den digitale forretningsstrategien etablert, ble det på nytt gjort intervjuer. Det ble benyttet samme prosedyre som første gang.

Hver av de elleve iterasjonene hadde en handlingsfase. Gjennom observasjon, notater eller andre metoder ble det samlet inn data fra handlingsfasen. Disse ble etter refleksjon ofte benyttet inn i neste iterasjon, men skapte også data som ble benyttet i en større analyse. For eksempel ble det under gruppearbeidet utarbeidet forslag til operasjonalisering av den eksisterende strategien. Disse forslagene var basert på den tilførte digitale forretningskompetansen. Dataene ga informasjon om hva lederne hadde lært. Forslagene til operasjonalisering ble strukturert i regneark og analysert.

Den eksisterende forretningsstrategien og den nyetablerte digitale forretningsstrategien var også vurderingsgrunnlag for å se om ledergruppen hadde tatt til seg digital forretningskompetanse.

Norsk Senter for forskningsdata (NSD) krever at institusjoner som har NSD som sitt personvernombud, melder prosjektet dersom det skal behandles personvernopplysninger. Prosjektet ble av NSD vurdert til å behandle personvernopplysninger og var derfor meldepliktig. Det er gjort grep for at mest mulig data skal være anonyme, men CEO og CIO er identifiserbare. Intervjuguiden er utformet slik at det ikke fremkommer personopplysninger i lydopptaket. Det er ikke skrevet ned noen koblingsnøkkel for å identifisere deltakerne, den er basert på et system som var lett for meg å huske og som ikke har noen koblinger til kjønn, alder, sted, institusjon, stilling e.l. Deltakerne ble informert om ansvarlig institusjon, prosjektets formål, at opplysninger ville bli behandlet konfidensielt, at det var frivillig og at man kunne trekke seg når som helst uten begrunnelse, dato for forventet prosjektslutt og at data ville bli anonymisert ved prosjektslutt. Da prosjektet nærmet seg slutten ble det avgjort at prosjektet skulle publiseres og det ble innhentet tillatelse fra alle deltakerne til det.

Dataanalyse

Fra lydopptaket av intervjuene ble det laget et én-sides notat. Dette ble så analysert opp mot kunnskapsnivå innenfor hvert av de fire temaene for digital forretningskompetanse til å ha enten liten, god eller meget god kunnskap. Til slutt gjorde jeg en helhetsvurdering basert på gjennomsnittet. Denne vurderingen står i kunnskaps-kolonnen i sammenstillingen, se *Tabell 4: Endring i læringsutbytte*. Deretter vurderte jeg, også etter definisjonen av ferdighet og kompetanse fra NKR, ferdighetene og kompetansen til deltakerne. Denne analysen ble gjort av intervjuresultatene som ble gjort før arbeidsmøtene og av de som ble gjort etter

arbeidsmøtene. Til slutt så jeg på om det var en økning i kunnskapsutbytte gjennom prosjektet.

Som en del av prosjektet ble det utarbeidet en digital forretningsstrategi. Fra før av hadde selskapet en forretningsstrategi. Ved å sammenligne strategien før og etter kunne jeg reflektere over læring og endring av holdning. Ved at ledergruppen fikk et felles språk og en felles uttrykksform i den digitale forretningsstrategien, kunne man vurdere om de har hatt læring som gruppe. Intervjuene kan også avdekke hvordan læring i grupper har fungert.

Hver av de elleve iterasjonene startet med en analysefase. I tillegg ble noe informasjon analysert på tvers av prosjektet, som f.eks. intervjuene som ble gjort før og etter tilførselen av digital forretningskompetanse. Det samme gjelder forslagene til operasjonalisering, som ble sammenstilt i regneark og kodet (Miles and Huberman, 1994, s. 56). Kodingen gav samme data forskjellig kunnskap og er gjengitt i *kapittel 5 Funn*.

3.4 Forskningssyn, etikk og bias

Forskningssyn

Oppgaven ble gjennomført med et fortolkende forskningssyn. Det vil si at konteksten prosjektet blir gjennomført i, ble hensyntatt da jeg vurderte funnene. Oppgaven er deskriptiv, det vil si at man prøver å beskrive hvordan ting er, og ikke preskriptiv, som sier hvordan ting bør være.

Etikk

De neste avsnittene omhandler hvordan jeg som forsker forholdt meg til de etiske reglene beskrevet av Myers (2013, s. 49).

Jeg har prøvd å ivareta deltakerne fremfor oppgaven. «The golden rule», har vært til hjelp, den sier at man skal behandle andre som man selv ville ønsket å bli behandlet, og gi noe tilbake til organisasjonen og individene som deltar. Jeg har hatt et ønske om å tilføre bedriften og ledergruppen verdi, gjennom å tilføre digital forretningskompetanse. Jeg har også selv lært mye om hvor kunnskapsrik ledergruppen er på mange områder, under intervjuene.

Ærlighet: Oppgaven må fremstille de riktige data selv om jeg som forsker ikke er enig med funnene. Funnene er diskutert så objektivt og sannferdig som mulig.

Plagiat: Passe på å sitere om man refererer andres arbeid og ikke ta det som eget. Jeg har sitert tidligere forskning ærlig og oppriktig og brukt sidehenvisninger så ofte som mulig.

Informert samtykke: Prosjektdeltakerne har vært om vært informert om at de kunne avslutte når som helst under intervjuene. Når det gjelder deltakelse i prosjektet generelt har det egentlig vært omvendt, jeg har jobbet hardt for å sikre en forsker-klientavtale som bandt deltakerne til prosjektet. Selvsagt ville de fått trekke seg fra prosjektet generelt om de ønsket det, men det var ingen som ytret ønske om det. Det er også viktig at tillatelse for prosjektet etableres tilstrekkelig langt opp i systemet. Dette prosjektet har vært forankret hos CEO.

Tillatelse til å publisere: Oppgaven skal ikke være klausulert. Deltakerne har gitt samtykke til at oppgaven kan publiseres.

Forskningsrapporten: Jeg har rapportert og analysert dataene etter beste evne. Bedriften er ikke nevnt med navn, men det er mulig å finne ut hvem bedriften er basert på informasjon gitt om bedriften og ved at CEO og CIO er navngitt. De andre deltakerne er anonymisert.

Intervjuer og feltarbeid: Intervjuer og observasjoner er gjort i samtykke med deltakeren. Funnene er kun benyttet for å svare på oppgavens spørsmål.

Aksjonsforskning: Siden forskningsmetoden er aksjonsforskning krever det ekstra omtanke. Mine ambisjoner har vært for bedriftens beste, samt å skrive en oppgave om prosjektet. Om det hadde vist seg at lederne ikke hadde tatt til seg digital forretningskompetanse, så hadde det kanskje ikke vært så givende, men det ville vært interessant å undersøke hvorfor. Har det at jeg som forsker er ansatt i bedriften, påvirket forskningen? Jeg tror at det har gjort prosjektet mulig, gjennom at jeg dermed kunne gripe muligheten da kravet om en IT-strategi kom. Har det hatt betydning at prosjektet har vært gjennomført på arbeidsplassen? Antakelig lite. Dette har ikke vært en kritisk studie, den har undersøkt tilførsel av kompetanse, hvordan ledere lærer og hvor prosjektet ble gjennomført har nok liten betydning.

Bias

Det er sannsynlig at mange av mine egne meninger og tanker har påvirket min objektivitet som forsker. Jeg er usikker på hvordan, men leseren bør ta med i sine vurderinger at jeg har jobbet i bedriften i 15 år og kjenner de andre lederne over lang tid. Selv om jeg har prøvd å være profesjonell og objektiv, så har jeg jo en oppfatning av lederne som gruppe og individer, og det kan ha påvirket hva jeg har trukket fram av sitater og mine vurderinger. Jeg håper jo det ikke har det.

Likeså kan det hende at deltakerne har svart mer positivt enn de burde på hva de tenker om undervisningsopplegget, av hensyn til meg.

Det er risiko for at det har oppstått «retrospective reporting bias». Det kan oppstå dersom man ikke kontinuerlig spesifiserer læring. Iterasjon én til fire hadde kontinuerlig læring og bør dermed ikke være utsatt for dette, heller ikke intervjuene. Det er størst risiko for at arbeidsmøtene ble påvirket siden den læringen ikke ble skriftlig dokumentert før etter arbeidsmøtene. Til gjengjeld ble det generert en god del data, slik data sammen med notatene gir et godt bilde av læringen.

3.5 Metoderefleksjoner og egnethet

Metodeerfaringer

Jeg hadde lagt mye energi det teoretiske rammeverket for digital forretningskompetanse gjennom utarbeidelsen av presentasjoner for arbeidsmøtene. Som ansatt i bedriften ble jeg kanskje mer opptatt av å tilføre digital forretningskompetanse enn å måle den, i første halvdel av prosjektet.

Intervjuguiden var ikke optimal. Jeg skulle jobbet mer med å koble spørsmålene til hvilke områder de skulle undersøke. En årsak er at jeg begynte på det teoretiske rammeverket for læring litt seint i oppgaveperioden.

Det at en av deltakerne i første runde ikke ville la meg ta opp intervjuet, men ønsket at jeg heller noterte, kan tolkes til å være usikkerhet eller manglende tillit til prosessen eller hva opptaket skulle bli brukt til. Den samme personen syntes det var greit med lydopptak i den andre runden, så noe har endret seg underveis i prosessen. Jeg tror at det gjennom prosjektet

ble etablert en viss tillit til at prosjektet hadde gode intensjoner for bedriften og dens ansatte, og at det var årsaken til at man i andre runde godtok lydopptak.

Jeg som forsker har nok dominert prosessen mer enn jeg skulle ønske (Davison et al., 2004, s. 68). Det kommer av at ledergruppen ikke var veldig motivert for å bidra til forskningen. Jeg klarte så vidt å motivere for prosjektet ved å bruke betydelig energi på å selge inn prosjektet.

Egnethet CAR

For dette prosjektet bidro CAR med en iterativ tilnærming til læring både for organisasjonen og forskningen. Det som jeg tror skiller seg litt ut i forhold til andre CAR-prosjekter er at CAR ble benyttet også for å selge inn prosjektet og for å skape motivasjon. Uten læring i hver iterasjon under innsalgfasen, kan det hende det aldri hadde blitt noe av prosjektet. På den andre siden var kravet om å bidra med ressurser til forskningen (intervjuer) noe som gjorde CAR vanskeligere å selge inn. Bedriften ønsket i utgangspunktet ikke å bruke ressurser på andre enn seg selv.

CAR som forskningsmetodikk passet godt for dette prosjektet fordi det var behov for å tilføre digital forretningskompetanse til ledergruppen, som grunnlag for å utforme en digital forretningsstrategi. Den iterasjonsbaserte fremgangsmåten gav mulighet for en gradvis tilnærming og læring underveis. Tilførselen av digital forretningskompetanse gav en mulighet til å studere hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse. Sterk involvering av ledergruppen ved bruk av aksjonsforskning var ment å gi en varig endring som skulle sette ledergruppen i stand til å videreutvikle den digitale forretningsstrategien.

CAR gir god kredibilitet siden den krever at metoden følges strengt. utfordringen er at det er krevende å gjennomføre forskning basert på CAR grunnet strenge krav til gjennomføringen. I tillegg har man utfordringen med at man har ikke kontroll over klienten (ledergruppen).

Krav til aksjonsforskning

Elden and Chisholm (1993) foreslår fem elementer for at et prosjekt skal klassifiseres som aksjonsforskning. En kort vurdering av prosjektet i forhold til de fem elementene følger:

Hensikt og verdivalg: Prosjektet tilfredsstillte begge kravene om å bidra både til forskning og løse et praktisk problem. Dette kravet ble tilfredsstillt med at prosjektet svarte på både den

teoretiske og den praktiske problemstillingen: Den teoretiske er hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse. Den praktiske er hvordan tilføre digital forretningskompetanse til bedriftens ledere, gjennom et aksjonsforskningsprosjekt.

Kontekstuell fokus: Prosjektet må fokusere på den større sammenhengen, mens man løser et reelt problem. Med den større sammenhengen tolker jeg det slik at det betyr at man skal kunne dra generell kunnskap fra prosjektet og dermed bidra til ny kunnskap. Man løser et problem for bedriften og mens man ser etter kunnskap som kan være til nytte for andre, mer generell kunnskap. Dette prosjektet løste problemet med hvordan tilføre digital forretningskompetanse til bedriftens ledere, gjennom et aksjonsforskningsprosjekt. Det gjorde funn relevant for måten kunnskapen ble tilført på og funn om hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse. Funnene er i seg selv ikke revolusjonerende, de bekrefter at CAR og 4I-rammeverket kan være nyttig for andre bedrifter i samme situasjon som ønsker å tilføre digital forretningskompetanse til lederne.

Endringsbaserte data og forståelse: Prosjektet tilfredsstiller kravet om å samle inn data over tid samt skape en endring, ved at tilstanden undersøkes, så gjennomføres endringen, så undersøkes tilstanden igjen. Prosjektet ble gjennomført over elleve iterasjoner, som hver hadde en analysefase og en evalueringsfase. I tillegg var to av iterasjonene undersøkelser i seg selv, intervjuene som ble gjort før og etter tilførsel av kunnskap.

Deltakelse i forskningsprosessen: Alle som er med i prosjektgruppen er deltakere og deltar i de av prosjektets faser som var relevante for tilførsel av digital forretningskompetanse. Prosjektets fire første iterasjoner dreide seg om etablering av forsker-klientavtalen, hvorav de to første iterasjonene bare berørte CEO, CIO og meg selv.

Opptak av kunnskap: Forskningen er forsøkt skrevet på en vitenskapelig måte og forsøkt satt i sammenheng med eksisterende forskning.

Aksjonsforskning som forskningsform har både fordeler og ulemper (Myers, 2013). I korte trekk er en fordel at forskningen lettere blir praktisk relevant. Ulempen er at det er vanskelig å gjøre både aksjon og forskning. Det er også lett å overvurdere bidraget man gir til forskningen. Jeg overvurderte bidraget denne oppgaven gjorde til forskning, men takket være min veileder er mitt påståtte bidrag moderert. Aksjonsforskningsprosjekter bærer også risikoen av å utføres i det virkelige liv, og man kan få uventede forsinkelser.

Oppfyllelse av krav til CAR

CAR er en type aksjonsforskning, og har krav som går utover de vanlige kravene til aksjonsforskning.

CAR stiller krav til læring gjennom refleksjon, se *kapittel 3.2.5 CAR-prinsipp #5 – læring gjennom refleksjon*. Dette kapittelet viser hvordan kravene er oppfylt.

Oppgaven har tre viktige funn knyttet til tilførselen av digital forretningskompetanse gjennom aksjonsforskning. Dermed innfrir prosjektet kravet om å si noe om implikasjonene knyttet til problemet det fokuseres på. Den økte kompetansen legger til rette for endring av organisasjonsnormer, slik CAR krever, gjennom at ledergruppen bedre kan utnytte de digitale mulighetene.

CAR setter også krav om videre anbefalinger i prosjektet. Det er gjort i *kapittel 6.2.1 Anbefaling for videre arbeid*. Klienten skal også skrive en rapport som skal gi en oversikt og et detaljert sett med praktiske implikasjoner og forslag til endringer i organisasjonen. Dette kravet til klienten hadde jeg ikke fanget opp da forsker-klientavtalen ble etablert. Det var ikke mulig å få klienten til å gjøre dette i etterkant, da klienten ikke er opptatt av dette for sin egen del og aldri satte den forskningsmessige delen veldig høyt.

CAR skal generere ny teori eller bekrefte eksisterende teori som vurderes i forhold til lignende forskning og i forhold til generell gyldighet. Prosjektet har forhåpentligvis gitt et lite bidrag til forskningen ved å bekrefte 4I som rammeverk for å forstå læring i en organisasjonskontekst, og å utvide 4I med at også intuisjonsprosessen bør skje i gruppekontekst.

4 Caset

4.1 Innledende analyse

I analysen argumenterer jeg for at bedriften hadde lite fokus på IT for å skape forretningsfortrinn, grunnet monopolsituasjon og god vekst. Den hadde en lite framoverlent digital holdning. Krav fra styret om en IT-strategi laget åpning for å tilføre digital forretningskompetanse. Med digital forretningskompetanse kunne ledergruppen levere mye mer enn en IT-strategi, de kunne levere en digital forretningsstrategi.

Lite fokus på IT for å skape forretningsfortrinn

Mitt inntrykk var at bedriften hadde et kostnadsfokus på IT og ikke hadde investert i IT for å øke konkurranseevnen. Forretningsstrategien viste at IT-relaterte elementer var knyttet til rasjonalisering, kontroll og overvåking av porteføljen. Forskning viser at stabil industri, høy industrikonsentrasjon (få aktører i markedet) og god vekst skaper en konvergerende effekt på IT-investeringer. (*Mithas et al., 2013, s. 530*). Med konvergerende menes at man trekkes mot industrinormen. Industrien hadde vært stabil over mange år. Bedriften hadde i praksis monopol i Norge og utgjorde derfor industrinormen. Dette forklarer hvorfor bedriften ikke ble motivert av markedet til å investere mer i IT.

Krav om IT-strategi laget åpning for tilføring av digital forretningskompetanse

Styret kom med krav til CEO om å levere en IT-strategi. CIO fikk oppdraget og som Head of IT ble jeg involvert. Etter tips fra min veileder hadde jeg satt meg inn i digital forretningsstrategi og skjønnte at det ville være nyttig for bedriftens konkurranseevne om ledergruppen hadde god digital forretningskompetanse. Med god digital forretningskompetanse kunne ledergruppen levere en digital forretningsstrategi, som ville dekke behovet for både IT-strategi og forretningsstrategi. Jeg hadde samtaler med CIO for å få innblikk i hvilket strategiarbeid som ble gjort i bedriften og for å danne meg et bilde av hvilken kompetanse ledergruppen benyttet i strategiarbeidet. Jeg fikk også tilgang til den eksisterende forretningsstrategien. Jeg dannet meg et bilde av en solid ledergruppe som ledet på en praktisk måte, uten å legge for stor vekt på teoretisk kompetansearbeid.

Når man skal utarbeide en digital forretningsstrategi, trengs det digital forretningskompetanse. Etableringen av prosjektet ble et eget innsalgprosjekt, som etter fire iterasjoner endte opp med en aksept fra ledergruppen og en bindende forsker-klientavtale. Jeg måtte overbevise ledergruppen om at de trengte digital forretningskompetanse, og at det var bedre å levere en digital forretningsstrategi enn en IT-strategi.

4.2 Prosjektplan

Prosjektplanen ble etablert tidlig i prosjektet. Innsalget krevde mer energi enn opprinnelig planlagt. I tillegg ble bearbeidelsen av intervju 2 utsatt med 3 uker, til uke 1 i 2017. Resten av bearbeidelsen av oppgaven tok også lengre tid enn antatt og ferdigstilling av oppgaven ble forskjøvet med fem uker til uke 14. Tabellen under viser prosjektplanen korrigert med faktisk framdrift.

Uke	Iterasjon	Aktivitet
31 – 2016		Etablering av prosjektet – Innsalg start
32 – 2016	1	Forankring hos CIO
33 – 2016	2	Forankring hos CEO
34 – 2016	3	Forankring hos ledergruppen - aksepterte og forpliktelse til prosjektet
35 – 2016		Detaljert tidsplan - ledergruppa forpliktet seg til den
38 – 2016	4	Skape motivasjon hos ledergruppen – presentasjon – innsalg slutt
41 – 2016	5	Intervju før arbeidsmøter
42 – 2016		Bearbeidelse av intervju
43 – 2016	6	Arbeidsmøte om forretningsstrategi og omfang
44 – 2016	7	Arbeidsmøte om skalering
45 – 2016	8	Arbeidsmøte om hastighet
46 – 2016	9	Arbeidsmøte om kilder til verdiskapning
47 – 2016	10	En digital forretningsstrategi blir til
48 – 2016	11	Intervju etter arbeidsmøter
49 – 2016		Bearbeidelse av intervju
3 – 2017		Dataanalyse og skrivning
14 – 2017		Materiale gjennomarbeidet – 1. utkast ferdig
17 – 2017		Innlevering

Tabell 2: Prosjektplan justert

4.3 Iterasjonene

Prosjektet besto av elleve iterasjoner, som hver hadde et mål, og som gikk gjennom fem faser: analyse, planlegging, aksjon, evaluering og refleksjon. De fire første iterasjonene ble brukt til innsalg av prosjektet og etablering av forsker-klientavtalen. Deretter ble lederne intervjuet. Så

tilførte jeg digital forretningskompetanse over fire iterasjoner. Deretter utarbeidet vi den digitale forretningsstrategien. Til slutt ble lederne intervjuet på nytt.

Masteroppgaven i IT og ledelse: Etablering av digital forretningsstrategi

	Diagnose	Planlegging	Aksjon	Evaluering	Refleksjon
Iterasjon 1 – forankring hos CIO	Det ville være fornuftig å tilføre digital forretningskompetanse til bedriftens ledergruppe.	Selge inn til CIO at bedriftens ledergruppe burde tilføres digital forretningskompetanse	Forankre hos CIO	Må etablere innenfor rammene av eksisterende forretningsstrategi	Justering av ambisjonsnivå nødvendig. Head of IT kan ikke påvirke strategi. Forskerklient avtale viktig for profesjonalitet
Iterasjon 2 – forankring hos CEO	Vanskelig å selge inn en helhetlig digital forretningsstrategi som også endrer på den eksisterende strategien	Justere ned ambisjonsnivået	Forankre hos CEO	Nyttig med forventningsavklaring. Ledergruppen kjenner den eksisterende forretningsstrategien.	Det var riktig å justere ned ambisjonsnivået. Holde prosjektet på et konkret nivå.
Iterasjon 3 – forankring hos ledergruppen	Behov for å selge inn til og forplikte ledergruppen	Innsalg med fokus på bedriftens gevinst og hva CAR innebærer av forpliktelser	Presentasjon for ledergruppen	Ledergruppen var forpliktet men bare delvis motivert.	Forankring i toppen i forkant var nødvendig og nyttig. Forpliktelse er ikke lik motivasjon.
Iterasjon 4 – skape motivasjon hos ledergruppen	Dekke informasjonsbehov hos ledergruppen og skape motivasjon.	Skape en følelse av at det er verre å bli der de er enn å kaste seg ut i det ukjente.	Repetere for ledergruppen hva digital forretningsstrategi er og ikke er, samt skape en brennende flåte	Motivasjon skapt. Klienten forsøkte å påvirke tidsplanen.	Kjente prinsipper for å motivere for endring virker. Forskerklientavtalen var viktig.
Iterasjon 5 – intervju før arbeidsmøter	Må måle digital forretningskompetanse	Utforme intervjuguiden slik at den måler digital forretningskompetanse	Gjennomføre intervjuer	Skrive én-sides referat. Har gjennomsnittlig digital forretningskompetanse.	Nivå på digital forretningskompetanse målt. Kan ha nytte av å få tilført mer.
Iterasjon 6 - arbeidsmøte om forretningsstrategi og omfang	Tilføre forretningsstrategi og digital forretningsstrategi – tema «omfang». Forberede.	Forberede presentasjon om FS og DFS tema «omfang». Planlegging av arbeidsmøteprosess. Sendte ut artikler og teori på forhand.	Presentere samt gruppearbeid	Akademiske artikler oppleves som «utilgjengelige». Eksempler skaper diskusjon og engasjement	Ny kunnskap ble ikke tatt i bruk under operasjonaliseringen. Eksempler er lettere å forstå enn akademiske artikler.
Iterasjon 7 - arbeidsmøte om skalering	Tilføre forretningsstrategi og digital forretningsstrategi – tema «skalering»	Forberede presentasjon om FS og DFS tema «skalering» Ledergruppen fikk oppgaver om å presentere utvalgte temaer.	Presentere samt workshop Ledergruppen underviste hverandre.	Økt kunnskap gir økt engasjement. Tema de selv hadde undervist i kunne observeres i forslag til operasjonalisering. Ledergruppen mer kunnskap om sky og et utkast til strategi	Kunnskap som lederne selv hadde presentert var sterkere representert i operasjonalisering. Økt kunnskap om sky gav involvering.
Iterasjon 8 - arbeidsmøte om hastighet	Tilføre forretningsstrategi, digital forretningsstrategi – tema «hastighet» og mer kunnskap om sky med forslag til strategi	Forberede presentasjon om FS og DFS tema «skalering»	Presentere samt gruppearbeid	Vanskelig å starte gruppearbeid. Skystrategi vedtatt.	Vanskelig å koble noe teori til bruk i egen bedrift.
Iterasjon 9 - arbeidsmøte om kilder til verdiskaping	Tilføre forretningsstrategi og digital forretningsstrategi – tema «kilder til verdiskaping»	Forberede presentasjon om FS og DFS tema «kilder til verdiskaping». Laget konkrete spm. for å starte gruppearbeidet.	Presentere samt gruppearbeid	Ingen spm. ved oppstart av gruppearbeidet.	Spørsmål som kobler teori mot egen bedrift får i gang gruppearbeidet.
Iterasjon 10 – en digital forretningsstrategi blir til.	Må dokumentere og forankre den digitale forretningsstrategien	Finne ut hvordan dokumentere. Skape aksept og eierskap.	Før gruppearbeidet vise utkast til hver enkelt. Deretter gruppearbeid med utkast til digital forretningsstrategi.	Ledergruppen tok aktivt standpunkt til strategien og ble enige.	Det var tilført digital forretningskompetanse slik at ledergruppen vedtok en digital forretningsstrategi.

Iterasjon 11 – intervju etter arbeidsmøter	Må måle digital forretningskompetanse	Utforme intervjuguiden slik at den måler digital forretningskompetanse	Gjennomføre intervjuer	Skrive én-sides referat. Kompetansen hadde økt.	Nivå på digital forretningskompetanse målt. Ledergruppen hadde fått tilført digital forretningskompetanse.
---	---------------------------------------	--	------------------------	---	--

Tabell 3: Oversikt over iterasjonene

4.3.1 Iterasjon 1 – forankring hos CIO

Diagnose

Forskning viser at forretningsinfrastrukturen i økende grad har blitt digital og at det ville være fornuftig å heller utvikle en digital forretningsstrategi (Bharadwaj et al., 2013). Ledelsen ønsket seg opprinnelig en IT-strategi. Fra ledelsens side var det en ekstern faktor som var motivasjonen for å starte arbeidet med IT-strategi, bestillingen fra styret. Det kunne bety at det ikke var en indre motivasjon for arbeidet. Jeg måtte overbevise ledergruppen om at det ville være mer fornuftig å tilføre ledergruppen digital forretningskompetanse, slik at de heller kunne etablere en digital forretningsstrategi. Jeg måtte finne ut hvor mye tid ledergruppen ville være villige til å legge i prosjektet og hvordan motivere dem. Første steg var å forankre prosjektet hos min leder, CIO.

Planlegging

For å tilføre digital forretningskompetanse til ledergruppen var første steg å sikre forankring hos min leder (CIO) om at tilførsel av digital forretningskompetanse for å levere en digital forretningsstrategi, var en mer verdifull leveranse for bedriften enn en IT-strategi. Jeg ønsket å gjennomføre prosjektet som CAR. Dette er en krevende prosjektform for bedrift og forsker, med at det ville involvere ledergruppen i stor grad. Jeg måtte derfor sørge for en meget god forankring i toppen, for deretter å få ledergruppen til å ville forplikte seg til å gjennomføre prosjektløpet som planlagt. Jeg tenkte gjennom hvilken verdi prosjektet ville gi for bedriften, for å kunne vise verdien til CIO.

Aksjon

Jeg la frem for min leder, CIO, at jeg i ønsket å tilføre digital forretningskompetanse, for å etablere en digital forretningsstrategi sammen med ledergruppen, som et aksjonsforskningsprosjekt og som en del av masteroppgaven min. Jeg forklarte at i tillegg til å

tilføre digital forretningsstrategi så ønsket jeg å studere hvordan ledere tar til seg læring. Prosjektformen aksjonsforskning ble forklart. Jeg forklarte også at dette var fornuftig å tilføre digital forretningskompetanse på grunn av den inngripende rollen IT har i alle tjenester og funksjoner. Han skjønnte at det var det riktige å gjøre for bedriften, men jeg fikk tilbakemelding om at han ikke trodde CEO kom til å godkjenne prosjektet.

Hovedargumentasjonen var at jeg ikke var i posisjon til å starte et prosjekt som omfattet endring av den eksisterende forretningsstrategien. Han formidlet at endringer på forretningsstrategien lå innenfor ledergruppens ansvar. CIO ønsket også å tone ned den delen som hadde med studiene å gjøre. Jeg fikk også inntrykk at jeg ikke kunne legge for stort beslag på ledelsens tid i prosjektet. Jeg forespeilet ham 8-12 timer innsats totalt for hver leder.

Jeg fikk også beskjed om at jeg nok ikke kunne forvente aktiv deltakelse fra ledergruppens side med å utarbeide utkast til den digitale forretningsstrategien. CIO ønsket også at jeg skulle levere prosjektet i oktober, tidsnok til neste styremøte. Etter noen dager sendte jeg ham mail om at det ikke lot seg gjøre å kutte ned prosjektperioden uten at det gikk ut over kvaliteten.

Fra mailen:

«Komprimert tidsplan med få workshops, det vil kunne bli hastverksarbeid fra min side. Ferdig med intervjuer, opplæring og utarbeidelse av digital forretningsstrategi til begynnelsen av oktober er ambisiøst»

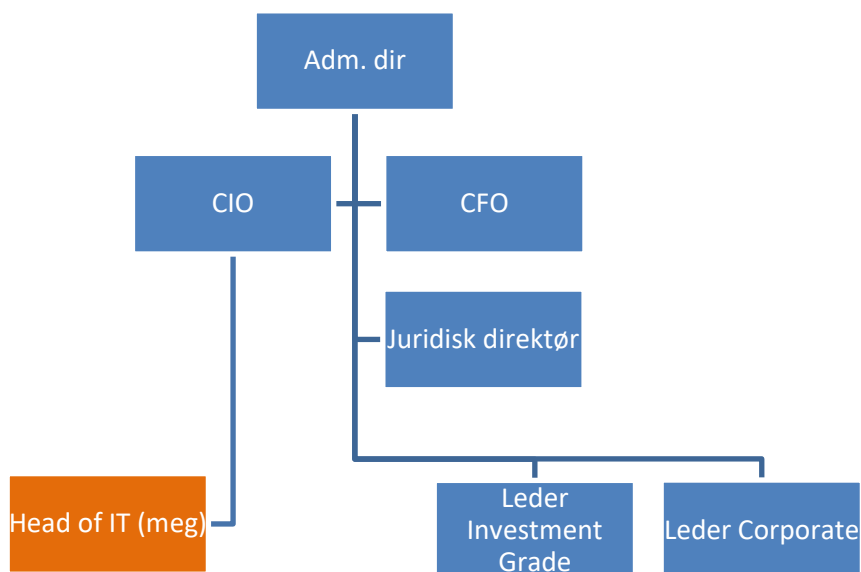
Han svarte følgende:

«Vi får ta en diskusjon om dette.»

Da vi snakket sammen senere aksepterte CIO den originale tidsplanen, basert på argumenter om å levere et prosjekt av god kvalitet for både bedriften og forskningen.

Evaluering

Prosessen med å tilføre digital forretningskompetanse hadde som bakenforliggende mål at ledergruppen skulle etablere en digital forretningsstrategi. En digital forretningsstrategi er en helhetlig strategi, som også ser på den eksisterende forretningsstrategien med nye øyne. Det var ikke utenkelig at en slik prosess kunne endre på eksisterende strategiske elementer. Jeg var ikke en del av ledergruppen og var ikke i posisjon som Head of IT til å initiere en prosess som kunne endre den eksisterende forretningsstrategien. Se organisasjons utsnitt nedenfor som viser ledergruppen i blått og min posisjon i forhold til den.



Figur 14: Oversikt over ledelsen og ledergruppen (blå)

At CIO ønsket at jeg skulle dempe den delen som hadde med studiene å gjøre er som forventet av en privat bedrift. Fokus på hva bedriften kunne få ut av prosjektet, og mindre interesse for hva andre får ut av det (f.eks. forskningen), er helt i tråd med hovedmålsettingen for mange private bedrifter, å tjene mest mulig penger. Det ble viktig å forplikte ledergruppen til en tidsplan og en tidsbruk. Det gjorde meg bevisst på at jeg burde kommunisere tydelig hvor mye tid hver enkelt måte regne med å bruke på prosjektet. Jeg måtte også finne innsalgspunktet som gjorde at ledelsen kunne akseptere det, samtidig som alle fikk noe ut av prosessen.

Jeg opplevde at ved å forske i egen bedrift, ble jeg utfordret med ønsker som kunne gå på akkord med kvaliteten, i dette tilfellet CIOs ønske om å levere til styremøtet i oktober.

Refleksjon

Som Head of IT, var jeg ikke i posisjon til å starte et prosjekt som implisitt hadde som mål å endre på bedriftens forretningsstrategi, gjennom å etablere en digital forretningsstrategi. På daværende tidspunkt hadde jeg valget mellom å endre på ambisjonsnivået, eller opprettholde det og risikere at prosjektet ikke fikk aksept hos CEO. Det kan være betydelig motstand mot endring i en organisasjon. Man må anlegge det ambisjonsnivået som gjør at prosjektet blir akseptert slik at man får startet endringsprosessen. Ved å justere ambisjonsnivået til at den

digitale forretningsstrategien ikke skulle endre den eksisterende forretningsstrategien, ble prosjektet akseptert og bedriftens ledere fikk tilført digital forretningskompetanse. Bedriftens ledere tenkte på etableringen av den digitale forretningsstrategien som det viktigste, men når prosjektet måtte operere innenfor rammene av den eksisterende strategien ville det ikke kunne produsere en helhetlig strategi, en digital forretningsstrategi. Tilførselen av digital forretningskompetanse til ledergruppen ble derfor viktigere for bedriftens framtid, siden den nyvunne innsikten potensielt ville føre til en endring av den eksisterende strategien på sikt.

Det opplevdes som fornuftig å holde fast på prosessen som ville føre til god kvalitet på prosjektet, jeg fikk aksept for den opprinnelige tidsplanen av CIO. Lærdommen er at man bør holde på prinsipper som har med kvaliteten på prosjektet, da bedriften antakelig vil ha forståelse for det.

4.3.2 Iterasjon 2 – forankring hos CEO

Diagnose

Jeg hadde i forrige iterasjon lært at for å øke muligheten for å få prosjektet akseptert av CEO, så burde ikke prosjektet fremstå som om det kom til å endre på den eksisterende forretningsstrategien. CEO ville antakelig føle ubehag om noen som ikke var en del av ledergruppen ville starte et prosjekt som kunne påvirke bedriftens forretningsstrategi, noe som favnet under ledergruppens ansvarsområde. I stedet for å gjennomføre innføringen av digital forretningsstrategi slik jeg helst ville gjort det, ved å se på den eksisterende strategien på nytt og mens man tenkte digital forretningsstrategi, så skjønnte jeg at den digitale forretningsstrategien måtte utformes innenfor rammene av den eksisterende forretningsstrategien. Det ville gjøre det lettere for ledergruppen å si ja til prosjektet. Jeg tenkte at det var bedre å ta bedriften med på en reise i retning mot en digital forretningsstrategi, enn å ikke starte reisen i det hele tatt. Bedriftens ledere ville få tilført digital forretningskompetanse og jeg ville få muligheten til å studere hvordan ledere lærer.

Planlegging

Jeg justerte ned ambisjonsnivået for prosjektet, målsetningen for bedriften ble å tilføre digital forretningskompetanse for å utforme en digital forretningsstrategi med basis i den eksisterende forretningsstrategien. Jeg gjorde imidlertid ingen endringer i ambisjonsnivået for

bidraget til forskning. Jeg skjønnte at om jeg undersøgte at dette også var en del av en masteroppgave, at det var et aksjonsforskningsprosjekt som også skulle tilføre kunnskap til forskningen, så ville jeg få problemer med å få ledergruppen til å stille opp på intervjuene. Med denne justeringen i forhold til den eksisterende forretningsstrategien, fikk jeg tillatelse til å legge fram prosjektet for CEO.

Aksjon

CEO godtok prosjektet, etter at vi hadde avklart en del elementer. Han ønsket blant annet mer informasjon om avgjørelser og kostnader ved IT, som en del av leveransen.

Forventningsavklaring er viktig. CEO mente først at prosjektet måtte synliggjøre hvilke IT-systemer vi hadde og hvor kostnadene gikk. Jeg forklarte at en slik oversikt kunne han gjerne få, men ikke som en del av dette prosjektet. Vi ble enige om at det var fornuftig for ledergruppen å engasjere seg i kostnader for IT ved strategiske beslutninger og som en del av grunnlaget for om man skulle iverksette prosjekter eller ikke. Vi ble også enige om at dette prosjektet ikke skulle handle om hvordan IT bruker midlene, IT-tekniske valg og dokumentering av IT-systemene. Vi gikk gjennom målsetningene ved prosjektet og hva digital forretningsstrategi går ut på. Et sentralt tema var hvordan den digitale forretningsstrategien var i forhold til den eksisterende forretningsstrategien; jeg forklarte at vi skulle se på den eksisterende strategien, og innenfor rammene av den se hvilke muligheter IT gir. CEO var opptatt av at det ikke måtte bli for akademisk:

«det må ikke være noe høytsevendende greier»

Jeg spurte CEO om hvor godt ledergruppen kjente til den eksisterende forretningsstrategien og han bekreftet at de kjente den nokså godt.

Evaluering

Jeg fikk inntrykk av at det var betryggende for CEO at vi skulle utforme en digital forretningsstrategi ved å se på hvordan IT kunne utnyttes innenfor den eksisterende forretningsstrategien. CEO hadde en del forventninger til prosjektet, som var fundert i forretningsstrategi og kostnadsfokus på IT. Jeg er redd for at uten en slik tidlig forventningsavklaring så kunne prosjektet fort ha blitt styrt av ledelsen til å bli et prosjekt som laget en gammeldags IT-strategi med en tilhørende kostnadsoversikt over IT-utgifter. CEO gav også uttrykk for frykt for at det skulle bli for akademisk og lite handfast gjennom ønsket

om å styre unna «høytsvevende greier». Jeg fikk bekreftet at ledergruppen kjente til bedriftens forretningsstrategi, slik at jeg ikke trengte å gå gjennom den med dem som et forberedende steg for gruppearbeidet senere.

Refleksjon

En god samtale som tydeliggjorde rammene for prosjektet oppklarte mange misforståelser og avklarte forventninger. Det virket riktig å justere ned ambisjonsnivået for prosjektet, til å ikke røre den eksisterende forretningsstrategien. Det gjorde det lettere for CEO å støtte prosjektet. Det var viktig for CEO å holde det på et konkret og lite teoretisk nivå.

4.3.3 Iterasjon 3 – forankring hos ledergruppen

Diagnose

Prosjektet skulle selges inn til ledergruppen. Aksept var sikret i toppen, dvs. CEO og CIO, men måtte også forankres i ledergruppen. Prosjektet skulle gjennomføres som et CAR og måtte derfor følge en del prinsipper. I CAR understrekes viktigheten av å ha en god plan som ledergruppen forplikter seg til, og det ble målet med forankringen.

Planlegging

Det ble laget en presentasjon for ledergruppen, som fungerte som forsker-klient avtale. Presentasjonen er vedlagt oppgaven, se *vedlegg 8.1 Presentasjon: Prosjektintroduksjon*. Presentasjonen gav en innføring i prosjektet og avklarte forventninger. Det ble redegjort for årsaken til prosjektet, overordnet om digital forretningsstrategi, mål for bedriften og forskningen, innføring i CAR og de fem prinsippene, hva som forventes av både forsker og klient, forventet bidrag til bedriften og til forskning og suksesskriteriene. Det ble forespeilet et tidsbruk på 8-12 timer totalt per representant fra ledergruppen og informert om hvordan de ville bli fordelt på intervjuer, presentasjoner og arbeidsmøter.

Aksjon

Presentasjonen ble gjennomgått i et møte med ledergruppen og aksept ble sikret. Ledergruppen fikk forklart prosjektet, prosjektformen og forventet tidsbruk. Det ble lagt vekt på at dette var en endelig forpliktelse og en bindende avtale. Et par dager etter at aksepten var

sikret, ble jeg bedt om å legge fram en enda mer detaljert tidsplan, som ledergruppen skulle behandle på neste ledermøte. Igjen ble jeg av CIO forespurt om å redusere fokus på forskningen. Jeg beholdt punktene i framdriftsplanen relatert til intervjuene, men brukte mindre skrift. På den måten var tidsplanen komplett, men fokuset ble tonet ned. Integriteten i forhold til CAR var beholdt, samtidig som ledergruppen beholdt fokus på de elementene som de mente gav verdi for bedriften. Planen ble oversendt CIO som la den frem i ledermøte, hvor den ble akseptert. Jeg booket deretter inn tidspunkter for alle arbeidsmøtene i kalenderen til hele ledergruppen.

Evaluering

Det var ikke lett å sikre denne forpliktelsen fra ledergruppen. Man kan si at forpliktelsen var formelt i orden, men mitt inntrykk var at en tredjedel av gruppen var med fordi de måtte, ikke fordi de var motiverte. De virket skeptiske til prosjektet. Det fremstod som kritisk at jeg i forrige iterasjon hadde fått aksept fra CEO på prosjektet, for å få aksept i ledergruppen. Ergo var det riktig vurdering å justere ned ambisjonsnivået. Motivasjon er viktig når man skal lære og ledergruppen kunne trenge mer motivasjon for prosjektet.

Refleksjon

Ambisjonsnivået på prosjektet må være tilpasset bedriften, og spesielt bedriftens toppledelse, for å sikre forankring i toppen. Forankring i toppen var essensielt. Uten denne tenker jeg prosjektet ikke hadde fått aksept i ledergruppen. Aksept i ledergruppen er ikke det samme som en motivert ledergruppe.

4.3.4 Iterasjon 4 – skape motivasjon hos ledergruppen

Diagnose

Noen dager etter aksepten av forsker-klient avtalen, kom ledergruppen tilbake med ønske om å få presentert mer om digital forretningsstrategi. Denne iterasjonen var ikke en del av den opprinnelige fremdriftsplanen min, men ble tvunget fram av ledergruppens ønske om en presentasjon om hva digital forretningsstrategi var for noe. Dette var før intervjuene var påbegynt. Det førte til en interessant problemstilling, hvordan informere mer om hva digital forretningsstrategi er uten å ødelegge grunnlaget for det forskningsmessige bidraget. Om jeg

informerte for mye og for godt, ville jeg tilføre digital forretningskompetanse før den første intervjurunden. I utgangspunktet så jeg på ønsket fra ledergruppen som et problem, men så skjønnte jeg at det var en mulighet for å øke motivasjonen for prosjektet.

Samtidig med ønsket om mer informasjon om digital forretningsstrategi, ble jeg varslet via CIO om at ledergruppen ønsket en diskusjon rundt strategi knyttet til skytjenester. Jeg avfeide i utgangspunktet at det var en del av prosjektet. Senere viste det seg at jeg tok feil, økt kompetanse om skytjenester ble tilført som en del av arbeidet med skalering og førte til et strategisk valg av ledergruppen om bruk av skytjenester, se *kapittel 4.3.7 Iterasjon 7 - arbeidsmøte om skalering*.

Planlegging

Det ble laget en presentasjon som hadde fokus på hvorfor digital forretningsstrategi er viktig, hva det er på overordnet nivå, og hva det ikke er, se *vedlegg 8.2 Presentasjon: Hva digital forretningsstrategi er og ikke er*. For å skape motivasjon for prosjektet brukte jeg prinsippet om å skape en følelse av at det er verre å forbli der du er, enn å kaste deg ut i det ukjente.

Dette for å motvirke effekten av:

«Not establishing a great enough sense of urgency» (Kotter, 1995)

Dette prøvde jeg å oppnå gjennom eksempler og artikler som viste hvor langt digitaliseringen er kommet på en del områder. I tillegg pekte jeg på hvor enkelt jeg mente det var å etablere en konkurrent som kunne bli en virkelig trussel.

Aksjon

Jeg la frem presentasjonen for ledergruppen. Vi gikk gjennom økende utviklingstakt i samfunnet, og så på eksempler på digital transformasjon i andre bransjer. Jeg forsøkte å skape følelsen av en «brennende flåte», som er følelsen av at det er verre å være der du er, enn å kaste deg ut i det ukjente.

På nytt ble jeg forespurt om å levere tidligere enn planen tilsa, for å rekke å legge det fram på neste styremøte, denne gangen av CEO. Jeg forklarte at det ikke ville være gjennomførbart med god kvalitet. Jeg trengte mer tid på å sette meg inn i stoffet. Han aksepterte at han på

neste styremøte kunne informere om at prosjektet var i gang, og at han på styremøtet etter det kunne legge fram en digital forretningsstrategi som svar på styrets krav om en IT-strategi.

Evaluering

Presentasjonen var tilstrekkelig for å tilfredsstille informasjonsbehovet fram til intervjuene kunne påbegynnes. I tillegg følte jeg at motivasjonen økte betydelig for prosjektet. På dette tidspunktet var allerede tidsplanen godkjent av ledergruppen. Uten en god forsker-klient avtale som ledergruppen hadde forpliktet seg til ville det vært vanskelig å stå imot ønsket fra CEO om å levere tidligere.

Refleksjon

Det var utfordrende å etablere og motivere for et prosjekt om innføring av digital forretningskompetanse, uten å samtidig fortelle for mye om det. Ledergruppen virket mer motivert etter denne presentasjonen.

Jeg lærte også at aksept og forpliktelse ikke var det samme som motivasjon. Videre fikk jeg bekreftet at prinsippene til Kotter (1995) virket, for å øke motivasjonen i ledergruppen. Det var viktig å ha en god forsker-klientavtale som ledergruppen hadde forpliktet seg til og som jeg var tro mot, da CEO ønsket å påvirke fremdriften i prosjektet.

4.3.5 Iterasjon 5 – intervju før arbeidsmøter

Diagnose

Jeg skulle intervju de seks deltakerne i ledergruppen. Intervjuene skulle bidra til å bestemme kunnskapen ledergruppen hadde før og etter tilføringen av digital forretningskompetanse. Jeg trengte å stille spørsmål som avslørte nivået på kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse om digital forretningsstrategi (NOKUT, 2011). Dette for å måle nivået før arbeidsmøtene, som et grunnlag for å måle endring.

Intervjuer gir ikke bare enveis informasjon til forskeren, men de riktige spørsmålene kan bidra til å starte en prosess som får deltakeren til å reflektere, noe som en viktig del av enhver læringsprosess. Det innebærer at ledergruppen bare basert på intervjuet, kunne komme til å tenke over ting som de ikke hadde tenkt på tidligere. Det kunne startet en læringsprosess,

tilsvarende om de hadde diskutert temaet med en kollega eller lest seg opp på temaet. Det er også mulig at ved å studere dem, som en intervjuprosess ville vært, så kunne man fått endret oppførsel, mer kjent som Hawthorne-effekten. (Landsberger, 1958).

Planlegging

Intervjuguiden ble utarbeidet, se *vedlegg 8.3 Intervjuguide før arbeidsmøtene*. Spørsmålene var ment å måle kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse om digital forretningsstrategi. Jeg planla møterom, posisjonering, opptak, samtykke, frivillig avbrudd og informasjon. Jeg planla med en mini-iterasjon, ved at jeg først gjorde ett intervju, så justerte intervjuguiden, så gjorde resten av intervjuene.

Aksjon

Jeg brukte to uker på å intervju alle seks deltakerne og hvert intervju varte mellom 30 og 45 minutter. Intervjuene fant sted på et lite møterom på vel 20 m². Et stort rundt bord fylte mesteparten av rommet. Jeg hadde på forhand ordnet slik at vi ble sittende vendt mot hverandre, ganske tett, inntil bordet. Jeg repeterte kort motivasjonen for å gjøre intervjuet, samt forklarte at de når som helst kunne avbryte. Jeg ba om samtykke til å gjøre opptak og forklarte at det ville gjøre at samtalen kunne flyte lettere og at opptaket ville bli slettet når oppgaven var ferdig. Opptakeren ble lagt synlig på bordet. Alle utenom deltaker 5 syntes det var greit med opptaker, da noterte jeg på ark. Jeg startet med den første deltakeren. Underveis reflekterte vi sammen over spørsmålsstillingen når jeg merket at den var uklar. Etter intervjuet reflekterte jeg over om jeg fikk svar på det jeg ville undersøke. Intervjuguiden ble så oppdatert, før resten av deltakerne ble intervjuet. De fleste deltakerne kjente egen bedrift meget godt, og hvordan IT-systemene er i bruk i forretningsprosessene.

Evaluering

Jeg lyttet gjennom alle intervjuene og laget et én-sides referat for hver deltaker. Deretter analyserte jeg dataene på kunnskap, ferdighet og kompetanse (NOKUT, 2011). Den teoretiske ferdigheten (kunnskap) var enklest å vurdere. Jeg innså i dataanalysefasen at spørsmålene var spisset inn på å måle forståelsen for bruk av IT i bedriften og teoretisk digital forretningskompetanse. Den teoretiske digitale forretningskompetansen ble undersøkt gjennom svaret på flesteparten av spørsmålene. Deretter vurderte jeg hvor gode de var til å

anvende den kompetansen de hadde (ferdighet). Ferdighet vurderte jeg gjennom spørsmålene som avdekket hvor god kjennskap de hadde til hvordan IT griper inn i, eller kunne påvirke bedriftens tjenester og prosesser. Teoretisk sett kunne en deltaker som jeg mente hadde lav kompetanse om digital forretningsforståelse, bli vurdert til å ha meget god ferdighet. Det var vanskelig å skille ferdighet fra generell kompetanse. Jeg lot spørsmålene som omhandlet andre bedrifter, leveransekjede flersidige forretningsmodeller være grunnlaget for å vurdere kompetanse. I denne intervjurunden ble alltid ferdighet og kompetanse lik.

Andre spørsmål gav grunnlag for å vurdere den digitale forretningskompetansen, som:

«Hvilke muligheter gir IT for å skape konkurransefortrinn gjennom digitalisering av produkter, tjenester og informasjonen rundt dem?»

Min tolkning er at de hadde gjennomsnittlig digital forretningskompetanse, til å være ledere i en bedrift uten en digital forretningsstrategi.

Refleksjon

Lærdom jeg gjør meg av disse intervjuene er at ledergruppen nok kan ha nytte av å få tilført digital forretningskompetanse.

4.3.6 Iterasjon 6 - arbeidsmøte om forretningsstrategi og omfang

Diagnose

Digital forretningskompetanse omfatter også kompetanse om forretningsstrategi. Forretningsstrategi (Porter, 1996), noen betraktninger som setter Porters arbeid i perspektiv med andre syn på hva digital forretningsstrategi er (Ovans, 2015), og innføring i verdidisipliner (Treacy and Wiersema, 1993) ,virket som en fornuftig basis. Jeg ville tilføre digital forretningskompetanse til ledergruppen som et grunnlag for at de skulle kunne utarbeide og vedlikeholde en digital forretningsstrategi. Det var ikke bare uproblematisk å komme som Head of IT og undervise ledergruppen i forretningsstrategi. Det ble viktig å poengtere at jeg ikke var der for å lære dem det i seg selv, men det var nødvendig som en felles plattform for digital forretningsstrategi.

Det teoretiske rammeverket for digital forretningsstrategi baserer seg på Bharadwaj et al. (2013). For å begrense omfanget plukket jeg ut de to konseptene innenfor hvert tema som jeg

trodde ville oppfattes mest relevant for ledergruppen. CEO sitt ønske om å styre unna «høytsvevende greier» var en ledesnor. For temaet «omfang» valgte jeg «DFS går utover tradisjonelle funksjoner og prosessiloer» og «DFS inkluderer digitalisering av produkter og tjenester og informasjonen rundt dem». Det siste konseptet, som dessverre ikke fikk plass, var «DFS utvider omfanget til å være utenfor firmaets grenser og leveransekjede til dynamiske økosystemer som krysser tradisjonelle industrigrenser».

Planlegging

Hvert arbeidsmøte skulle starte med å gå gjennom prosessen. En oversikt over temaet vi skulle jobbe med ble så presentert og hvor det hørte hjemme i helheten, se *vedlegg 8.4 Presentasjon: Oversikt og metode*. Hensikten var å hele tiden gi ledergruppen en helhetsoversikt over prosessen og temaene. Første arbeidsmøte hadde to temaer; det første var oppfrisking av generell forretningsstrategi, det andre var hvordan omfanget er mye større i digital forretningsstrategi enn i forretningsstrategi (Bharadwaj et al., 2013). To dager før arbeidsmøtet skulle jeg sende ut relevant litteratur. Målet med arbeidsmøtet var å tilføre kunnskap innenfor de overnevnte temaene. Jeg hadde også forberedt mye materiale, mange lette artikler fra pressen og noen tunge artikler: Porter (1996), (Ovans, 2015) og (Treacy and Wiersema, 1993). De tunge artiklene ble sendt ut på forhand. Presentasjonen som ble gjennomgått er vedlagt oppgaven. Jeg syntes artikkelen om «Digital Options» (Sambamurthy et al., 2003) om hvordan digitale opsjoner var spesielt interessant for hvordan man kunne øke konkurransevnen og koblet dette til konseptet: «DFS inkluderer digitalisering av produkter og tjenester og informasjonen rundt dem». Mye av presentasjonen var basert på den artikkelen.

Møtet skulle ha følgende form:

- Oversikt og metode
- Teori om forretningsstrategi
- Teori om to utvalgte konsepter innenfor arbeidsmøtets tema
- Inndeling i grupper, nye grupperinger hver gang

- Gruppearbeid: bruke dagens teori for å operasjonalisere den eksisterende forretningsstrategien
- Samling foran tavla for å dele resultatet

Dette møtet var også en observasjon og det skulle dokumenteres.

Aksjon

Møtet ble gjennomført i henhold til plan. Etter innledende oversikt og metode, forklarte jeg hvorfor vi skulle gå gjennom forretningsstrategi. Argumentasjonen var at vi skulle ha en felles forståelse som grunnlag for læring av digital forretningsforståelse. Det var stort engasjement og iver etter å diskutere hva teorien betydde for oss og forsøk på å sette det i praktisk bruk. Det presenterte materialet virket som ny kunnskap for ledergruppen. En interessant observasjon er at da ledergruppen ble bedt om å plassere bedriften innenfor Treacy og Wiersemas verdidisciplin, var det ingen konsensus. Mulige årsaker kan være at bedriften har mange forretningsområder som kan ha egne verdidiscipliner, eller det kan være at det er første gang man har diskutert hva som er den viktigste verdidisciplinen for bedriften.

Deretter brukte vi 50 minutter på å gjennomgå teori om hvordan omfanget i digital forretningsstrategi er større enn i forretningsstrategi, se *vedlegg 8.6 Presentasjon: Omfang*. Som en del av presentasjonen tok jeg frem høydepunktene fra flere artikler som illustrerte viktigheten av digitalisering. Blant annet gikk vi gjennom hvordan historien om hvordan Amazon ble skyleverandør og hvordan et selskap som heter Zebra skapte nye forretningsområder gjennom digitalisering. Vi så også på hvordan General Electrics (GE) flyttet hovedkvarteret sitt til Boston for å være på et sted med god tilgang på kompetanse.

Så viste jeg fram den eksisterende forretningsstrategien og informerte om at de nå skulle operasjonalisere den eksisterende forretningsstrategien i lys av den nylig tilførte kunnskapen. Det var lov å ta med både IT-relaterte ting og ikke IT-relaterte ting. De ble delt inn i tre grupper, som ble sendt på forskjellige rom, hvor de jobbet selvstendig i 20 minutter. De fikk med seg den eksisterende forretningsstrategien, presentasjonen, tusj og store gule lapper. Punktene på den eksisterende forretningsstrategien var nummererte, slik at man kunne angi hvilket nummer forslaget tilhørte. Deretter samlet vi oss igjen. Hver gruppe la så frem sine bidrag ved å klistre sine lapper på en tavle, som ble forsøkt knyttet til den eksisterende

forretningsstrategien. Det var vanskelig å knytte resultatet fra arbeidsmøtene til punktene i den eksisterende forretningsstrategien, men alle gjorde så godt de kunne. Resultatet fra arbeidsmøtet ble ni punkter hvor de fleste hadde et preg av aktiviteter og mål. Punktene var knyttet opp mot den eksisterende forretningsstrategien og adresserte seks av de ni punktene. Noen av punktene hadde et strategisk preg. Ingen av punktene kunne spores tilbake til temaet «omfang» som var arbeidsmøtets hovedtema. Noen dager senere fikk jeg tilbakemelding fra flere i ledergruppen om at den eksisterende forretningsstrategien burde vært delt ut på forhånd slik at de kunne gjort seg kjent med den. Det ble tatt bilde av tavlen og innholdet ble senere renskrevet.

I eposten som ble sendt ut med materialet i forkant av møtet, ble det gjort tydelig at det var forventet å bruke maks én time på forberedelser. Materialet var sortert i prioritert rekkefølge, slik at ledergruppen kunne lese det viktigste om det ble liten tid. Jeg hadde også angitt hvilke deler av de forskningsmessige artiklene som kunne prioriteres om det ble liten tid.

Ledergruppen ble spurt om de hadde fått lest artiklene i forkant, noe de fleste hadde fått gjort, men de akademiske artiklene ble oppfattet som «utilgjengelige». I etterkant av arbeidsmøtet sendte jeg ut alle artiklene og presentasjonene. Rett etter arbeidsmøtet fikk jeg tilbakemelding fra en av deltakerne om at den eksisterende forretningsstrategien ikke var så godt kjent i ledergruppen. Det hadde ført til den eksisterende forretningsstrategien i seg selv hadde tatt en del tid og fokus.

Evaluering

Jeg tolker uttalelsen om at de akademiske artiklene var utilgjengelige som at det var tung materie som måtte leses flere ganger enn de var villige til eller hadde muligheten til å gjøre. Mitt inntrykk var at det var lettere for ledergruppen å forholde seg til all teorien om forretningsstrategi enn teorien om digital forretningsstrategi. Det var mer diskusjon og engasjement etter presentasjon av forretningsstrategi enn etter presentasjonen av digital forretningsstrategi. Teorien om fra «Digital Options» (Sambamurthy et al., 2003) virket tung for deltakerne. Vi snakket litt om den etter presentasjonen og de oppfattet begrepene i modellen som abstrakte og det var vanskelig å gjengi konseptene i modellen. Av de punktene man til slutt endte opp med på tavla, var bare to av de ni relatert til temaet «omfang». Underveis i presentasjonen, da eksemplene med Amazon, Zebra og GE ble gjennomgått var

engasjementet større og jeg har inntrykk av at ledergruppen lettere lærer av eksempler enn av teori.

Jeg tok det for gitt, basert på informasjon fra *kapittel 4.3.2 Iterasjon 2 – forankring hos CEO*, at ledergruppen kjente godt til den eksisterende forretningsstrategien. De kjente den nok ikke riktig så godt som jeg hadde håpet på. Det kan ha påvirket at ledergruppen syntes det var vanskelig å knytte de operasjonaliserte punktene til den eksisterende forretningsstrategien. Jeg tok notater og refleksjoner knyttet til møtet, som jeg brukte for å justere formen på det neste møtet.

Refleksjon

Ledergruppen brukte kun nødvendig med tid til å forberede seg til møtet. Dermed bør man ikke sende ut mer materiale enn strengt nødvendig. Eksempler viste seg lettere å forstå enn akademiske artikler. Ledergruppen diskuterte villig på stoff som de klarte å forholde seg til. Forretningsstrategi var lettere å forholde seg til enn digital forretningsstrategi. Det kan være at det var vanskelig å omsette den nyvunne kunnskapen om omfang til praktisk bruk, eller teorien at fra presentasjonen ikke hadde satt seg. "Digital Options" (Sambamurthy et al., 2003) fremstod som komplisert.

Bare to av punktene fra operasjonaliseringen var relatert til dagens hovedtema, «forretningsstrategi og omfang». Under presentasjonen brukte de intuisjon og fortolkning. Under gruppearbeidet diskuterte de, da fortolket og integrerte de. (Crossan et al., 1999, s. 525). Mulig at manglende eierskap til den eksisterende forretningsstrategien gjorde det vanskelig for ledergruppen å operasjonalisere med et digitalt forretningsperspektiv. En annen årsak kan være at digital forretningskompetanse var litt nytt for dem og at det dette var første gang de gjorde øvelsen.

4.3.7 Iterasjon 7 - arbeidsmøte om skalering

Diagnose

Ledergruppen kunne kjent bedre til bedriftens forretningsstrategi. De akademiske artiklene var tunge å lese og forstå for ledergruppen. Det var usikkert hvor godt materialet som var utsendt i forkant av møtene var forstått, på tross av at de fleste sa de hadde lest. Jeg mente at

kunnskapen om hvordan IT kan bidra til en økt konkurranseevne og inntjening, var veldig viktig for bedriften og tenkte at om ledergruppen kunne lære seg og forstå det nomologiske nettverket til Sambamurthy et al. (2003), så ville det være et godt grunnlag for å tenke digital forretningsstrategi. Jeg trengte også å prøve en annen framgangsmåte for å få denne kunnskapen til å sette seg, at de selv foreleste.

Planlegging

Tema for det andre seminaret var skalering. To dager før arbeidsmøtet hadde jeg gått rundt og snakket med hver enkelt av lederne og spurt om de kunne tenke seg å holde et lite innlegg fra et utvalgt tema fra Sambamurthy et al. (2003). Alle syntes det var greit.

Forrige arbeidsmøte lærte jeg at ledergruppen ikke kjente så godt til bedriftens forretningsstrategi som jeg trodde. Før dette arbeidsmøtet ble det sendt en mail til ledergruppen og bedt dem om å gjennomgå den i ledermøte, slik at alle kjente den godt før det andre arbeidsmøtet.

Aksjon

Arbeidsmøtet fulgte samme prosessen som forrige arbeidsmøte, bortsett fra at denne gangen bidro også ledergruppen med presentasjoner. Lederne presenterte først et utvalg fra «Digital Options» (Sambamurthy et al., 2003). Alle var litt ukomfortable med å fortelle om materiale som de ikke «eide», men det var tydelig at de hadde jobbet med artikkelen, og lest for å forstå. De gjorde godt rede for sitt tema, og lyttet interessert til det som deres kollegaer la frem. Da ledergruppen var ferdig, gikk jeg gjennom modellen (det nomologiske nettverket) fra artikkelen og repeterte konseptene. De syntes fortsatt ikke elementene i modellen var enkle å forklare og forstå, men de mente de hadde en god forståelse for den delen som de selv hadde presentert.

Deretter brukte vi 70 minutter på teori om skala. Det var mye om skytjenester og litt om nettverkseffekter, flersidige forretningsmodeller og verdiskapning. Etter presentasjonen fikk jeg tilbakemelding som indikerte at ledergruppen ønsket å ta stilling til bruk av sky eller ikke. De syntes også det var blitt presentert et ubalansert bilde av skyen, de ønsket en mer balansert presentasjon med anbefaling om bruk av sky eller ikke til neste gang. Det ble så brukt 20 minutter på gruppearbeid, hvor ledergruppen skulle operasjonalisere den eksisterende

forretningsstrategien med den nyvunne kunnskapen om skala. Vi brukte deretter 15 minutter på å samle resultatene på tavlen i fellesskap. Det interessante er at mens vi i forrige arbeidsmøte kom fram til 10 punkter som alle kunne knyttes til et punkt i den eksisterende forretningsstrategien, hadde ledergruppen denne gangen kommet fram til 4 punkter som kunne knyttes til den eksisterende forretningsstrategien, og 5 punkter som var frittstående. Bare ett av punktene kunne knyttes til temaet «skala».

Evaluering

Arbeidsformen med at lederne underviste sine kollegaer var et eksperiment for å se om det hjalp at de måtte arbeide med stoffet, i stedet for bare å sitte passivt å ta imot teorien. Det var et forsøk på å gjøre en «utilgjengelig» artikkel mer tilgjengelig. Halvparten av punktene som ble lagt frem på tavlen var ikke relatert til den eksisterende forretningsstrategien. Det virket som om ledergruppen begynte å tenke digitalisering uten å la seg binde av den eksisterende forretningsstrategien. Bare ett av punktene kunne knyttes til skalering. Det virket å være vanskelig å tenke operasjonalisering av skalakonsepter for bedriften.

En interessant ting er at diskusjonen om å gå til skyen eller ikke, ble vurdert til å være et strategi-element. Undertegnede, som tidligere hadde vurdert det slik at ledergruppen ikke hadde kompetanse til å ta denne avgjørelsen, innså at ved å tilføre kunnskap om skyen så kunne avgjørelsen om bruk av skytjenester løftes opp til ledergruppen. Det var enighet om at valg om bruk av skytjenester var noe som ledergruppen burde behandle. Ledergruppen utfordret meg også på at presentasjonen ikke var balansert nok, den fokuserte for mye på fordelene.

At en del av forslagene til operasjonalisering gikk utenfor den eksisterende strategien kan bety at den eksisterende strategien ikke hadde tatt hensyn til alle mulighetene som lederne nå så. Den digitale forretningskompetansen hadde muligens utvidet perspektivet til ledergruppen. En annen årsak kan være at ledergruppen ikke hadde jobbet tilstrekkelig med den eksisterende strategien, og at selv om man ikke hadde tilført digital forretningskompetanse, så ville ledergruppen klart å komme med forslag som gikk utover den eksisterende strategien.

Refleksjon

Ved å engasjere ledergruppen til å holde en egen presentasjon om et tildelt tema, så virket det som om kunnskapen sank dypere inn og vekket større engasjement. Ved å tilføre kunnskap om skytjenester ble ledergruppen i stand til å ta et strategisk valg om bruk av skytjenester. Ledergruppen evnet godt å se at skypresentasjonen var ubalansert selv om materialet var nytt for dem. Ledere vurderer ofte fordeler og ulemper og klarte antakelig å overføre den evnen til skaleringsdomenet. Men, det betydde også at de hadde fått økt kompetanse om skalering, at de hadde forstått fordelene og ulempene relatert til skalering.

Forslagene til operasjonalisering knyttet til skalering, gikk utover den eksisterende strategien. Det betydde at ledergruppen hadde evnen til å lage en strategi som kunne ta hensyn til flere muligheter, enn det den gjeldende strategien omfattet.

4.3.8 Iterasjon 8 - arbeidsmøte om hastighet

Diagnose

Det tredje arbeidsmøtet hadde hastighet som tema. Det trengtes fortsatt repetisjon av «Digital options» (Sambamurthy et al., 2003). Det var behov for å ta standpunkt til om man kunne flytte informasjonsinfrastrukturen til skyen.

Planlegging

Jeg laget en presentasjon som startet med en repetisjon av «Digital Options» (Sambamurthy et al., 2003) og deretter tok for meg beslutningshastighet og hastighet på organisering av leveransekjeden. Deretter utarbeidet jeg utkast til skystrategi, med fordeler og ulemper. På grunn av mengden materiale som skulle gjennomgå, sendte jeg ikke ut noe i forkant.

Aksjon

Vi startet som vanlig med oversikt og metode, deretter repetisjon av «Digital Options» (Sambamurthy et al., 2003). Så presenterte jeg teorien for hvordan hastighet har en større betydning i digital forretningsstrategi enn i forretningsstrategi. Vi brukte 20 minutter på dette, før de ble bedt om å gå i grupper for å anvende teorien på bedriftens strategi. Det var vanskelig for ledergruppen å skjønne hvordan de kunne bruke teorien som nettopp var

gjennomgått i gruppearbeidet. På de tidligere arbeidsmøtene hadde jeg noen ganger måtte gi litt ekstra forklaring, men denne gangen var det spesielt vanskelig. Jeg gjorde flere forsøk på å forklare, men det virket som om temaet hastighet var vanskelig å relatere til egen bedrift. Jeg glemte å sende med lapper og tusjer. De arbeidet i grupper i 20 minutter så samlet vi oss og delte resultatene på tavlen. Det ble tre punkter totalt, og ingen av dem var koblet til den eksisterende forretningsstrategien. To av de tre punktene kunne relateres til respons hastighet, noe som tydet på at ledergruppen hadde fått med seg en del av teorien.

Siden forrige arbeidsmøte blant annet konkluderte med at å ta i bruk skytjenester var en avgjørelse for ledergruppen, så gikk vi videre til presentasjon av utkast til skystrategi. Først la jeg frem argumenter for og mot og deretter utkastet til selve skystrategien. Vi ble ikke helt ferdige og jeg oversendte utkastet til ledergruppen, som skulle ta en avgjørelse påfølgende ledermøte. Noen dager senere ble jeg informert om at skystrategien ble vedtatt, en beslutning som innebar at bedriften i løpet av tre år ville ha hele informasjonsinfrastrukturen i skyen.

Evaluering

Jeg ble overrasket over hvor vanskelig det var for ledergruppen å angripe gruppeoppgavene. Oppgaven var å benytte den presenterte teorien til å operasjonalisere den eksisterende strategien. En mulig forklaring kan være at teorien om hastighet ikke traff godt i forhold til noe de kunne se for seg i bedriften. «Digital Options» ble repetert, men ledergruppen syntes fortsatt det var meget teoretisk. Ledergruppen kom med relevante spørsmål og synspunkter på utkastet til skystrategien, blant annet spurte deltaker 4:

«Hva med geopolitisk risiko?»

Den eksisterende forretningsstrategien var ikke nødvendigvis så viktig å holde seg innenfor, i og med at resultatet fra gruppearbeidet ikke relaterte seg til den i det hele tatt. Gjennom å ta utgangspunkt i den eksisterende forretningsstrategien ved oppstart av prosjektet, så det ut til at ledergruppen selv fant den for snever for deres egen kreativitet. Kanskje ledergruppen etter denne prosessen vil være åpen for å jobbe frem en digital forretningsstrategi slik det bør gjøres, som en helhetlig prosess og ikke en prosess underordnet den eksisterende forretningsstrategien.

Refleksjon

Teorien ble antakelig for teoretisk. Om jeg hadde relatert den til bedriftens tjenester og prosesser så vil antakelig ledergruppen lettere kunne forholde seg til den. Gjennom prosessen så ledergruppen at den eksisterende forretningsstrategien var for snever, selv om ingen satte ord på det.

4.3.9 Iterasjon 9 - arbeidsmøte om kilder til verdiskaping

Diagnose

I forrige iterasjon var det vanskelig for ledergruppen å komme i gang med gruppearbeidet. En løsning på det kunne være å lage et sett med problemstillinger eller spørsmål for å hjelpe dem på vei. Konkrete eksempler virket lettere for ledergruppen å forholde seg til, så jeg tenkte å fortsette med det. Det var ingen negative reaksjoner på at de ikke fikk med lapper og tusjer til gruppearbeidet sist. Men, mens de to første arbeidsmøtene produserte henholdsvis 10 og 9 punkter, så produserte forrige arbeidsmøte bare 3 punkter. Dette kunne være fordi man var kommet lengre i prosessen og mange av de gode idéene var presentert allerede, eller det kunne ha å gjøre med at produktiviteten øker hvis alle i gruppen har tilgang til lapper og tusjer, og ikke må bli enige om hva en skal skrive på en blokk.

Planlegging

For å hjelpe gruppearbeidet i gang, forberedte jeg et sett med spørsmål som de kunne ta utgangspunkt i. Spørsmålene refererte til teorien som skulle gjennomgå og hvordan man kunne utnytte den i bedriften. Denne gangen skulle de heller ikke få med seg tusjer og lapper til arbeidsmøtet. Jeg forberedte artikler som skulle leses før arbeidsmøtet som ble sendt ut to dager før.

Aksjon

Det fjerde arbeidsmøtet fulgte malen fra før, gi en oversikt og metode, deretter en repetisjon av «Digital options» av Sambamurthy et al. (2003). Jeg dro også en del paralleller til hvordan en ledende asiatisk bank, DBS, investerte i digitale muligheter (Sia et al., 2016, s. 119). Det tok til sammen 20 minutter. Deretter gjennomgikk vi teori om kilder til verdiskaping innenfor

digital forretningsstrategi, i 30 minutter. Da de ble delt i grupper fikk de med seg presentasjonene og spørsmålene. De arbeidet i grupper i 20 minutter.

Gruppene fikk utdelt spørsmålsarket før de ble sendt til gruppearbeidet. Ingen lurte på hvordan de skulle angripe selve gruppearbeidet, men ingen hadde svart direkte på spørsmålene heller. Vi samlet oss så rundt tavlen og delte resultatet, som var 4 punkter, ingen relatert til den eksisterende forretningsstrategien, men de var absolutt inspirert av teori de hadde lært om digital forretningskompetanse. En generell betraktning som deltaker 5 kom med var at de resultatene vi hadde komme fram til i gruppearbeidet, ikke hadde en strategisk karakter, men en operasjonell karakter. Hele gruppen sluttet seg til den konklusjonen. Vi diskuterte videre hvordan vi skulle komme fra dette operasjonelle resultatet til en digital forretningsstrategi. Ledergruppen ønsket at jeg skulle lage et utkast som de kunne diskutere over og ta stilling til. Jeg forsøkte å etablere en mini-arbeidsgruppe med meg og et par av de andre lederne, men det ble nedstemt. Vi ble enige om at jeg skulle gjøre det og at jeg kunne sparre med noen i ledergruppen i prosessen.

Evaluering

Det kan virke som om noen gode spørsmål med relevans til teorien og bedriften kan starte gruppearbeidet på en god måte. Resultatet fra gruppearbeidet hadde et preg av digital forretningskompetanse og var ikke på noen måte begrenset av spørsmålene. Det gikk opp for ledergruppen at resultatet av gruppearbeidet hadde et operasjonelt preg. Koblingen mellom den digitale forretningskompetansen de hadde bygd opp gjennom å operasjonalisere den eksisterende forretningsstrategien, og hvor viktig det var for å kunne utforme en digital forretningsstrategi var ikke nødvendigvis veldig synlig for dem. I kapittel 2.3.3 definerer jeg koblingen mellom digital forretningskompetanse og digital forretningsstrategi. At ledergruppen ønsket at jeg skulle føre utkastet til digital forretningsstrategi i pennen, kan være fordi de ikke følte at de behersket teorien om temaet godt nok, eller at de var utrent i å dokumentere forretningsstrategi. En annen mulighet er at ledere er vant til å la andre produsere, for så å ta stilling til det.

Refleksjon

Ledergruppen ønsket ikke å ha en aktiv rolle i utformingen av den digitale forretningsstrategien. Gode spørsmål som kobler teorien med bedriften kan gjøre det lettere å komme i gang med gruppearbeidet.

4.3.10 Iterasjon 10 – en digital forretningsstrategi blir til

Diagnose

Da den digitale forretningsstrategien skulle nedtegnes, ville ledergruppen at jeg skulle komme med et utkast. Jeg ønsket å ha med en eller to fra ledergruppen i en arbeidsgruppe, men fikk ikke aksept for det. En av deltakerne meldte seg som sparringspartner. Ledergruppen visste kanskje ikke hvordan de skulle komme fra det de hadde jobbet med, til et utkast til digital forretningsstrategi og trengte noen til å destillere arbeidet og utarbeide et utkast. Jeg visste ikke hvordan en forretningsstrategi skulle se ut og trengte å finne ut av det.

Planlegging

Basert på forslagene til operasjonalisering som ledergruppen hadde kommet med, teorien som var gjennomgått, den eksisterende forretningsstrategien, min kunnskap til bedriften og dens IT-systemer og DBS sin forretningsstrategi (Sia et al., 2016, s. 108), utformet jeg et utkast til digital forretningsstrategi.

Det sies at avgjørelsene tas utenfor møterommene. For å ha sjanse til å kunne vedta en digital forretningsstrategi på arbeidsmøtet tenkte jeg det var lurt at hele ledergruppen ble hørt, gjennom at de fikk anledning til å se et tidlig utkast og komme med sine innspill. Jeg ønsket å finne ut hvordan en forretningsstrategi kunne dokumenteres, deretter vise hver enkelt i ledergruppen et tidlig utkast, for så å utforme et mer ferdig utkast. Så kunne vi ha et arbeidsmøte hvor vi kunne diskutere utkastet, justere og vedta det. For å kunne lage et utkast måtte jeg finne ut hvordan man kunne dokumentere en forretningsstrategi. Jeg fant ut at følgende er viktig å dokumentere: Hva er det vi ønsker å oppnå, hvilket marked skal vi konkurrere i, hvordan skal vi vinne.

Aksjon

Jeg utarbeidet et utkast til digital forretningsstrategi. Jeg tok så en runde med hver av lederne i ledergruppen og viste dem utkastet, og tok med innspill fra dem alle. I et møte dedikert til å gå gjennom utkastet til digital forretningsstrategi, ble den gjennomgått og diskutert. Det første punktet i strategien definerte markedet som vi skulle operere i, og det ble en del diskusjon på om det var digital forretningsstrategi eller ikke. Det ble gjort en del justeringer på ordlyden, samt lagt inn et ekstra punkt, som gikk på å åpne opp vår digitale plattform for tredjeparter.

Det ble en diskusjon om hvordan man skulle forholde seg til den digitale forretningsstrategien i forhold til forretningsstrategien. Jeg forklarte at det optimale hadde vært om de var en og samme strategi; at vi hadde utarbeidet en digital forretningsstrategi uten nødvendigvis å holde oss innenfor rammene av den eksisterende strategien. Men siden jeg hadde oppfattet det som lite sannsynlig at ledergruppen ville la meg som Head of IT ta styring på prosessen med å endre den eksisterende strategien, så hadde vi gjort det nest beste, utviklet en digital forretningsstrategi innenfor rammene av den eksisterende strategien. Jeg mente at bedriften ikke var moden for å bytte ut forretningsstrategien med en mer komplett digital forretningsstrategi, og det riktige nå ville være å la dem leve side om side. Jeg presiserte at dette bare var starten på en spennende reise og at i fremtiden ville disse antakelig smelte sammen til en strategi, slik som Bharadwaj et al. (2013, s. 473) spår.

Evaluering

Ledergruppen tok aktivt standpunkt til hvert punkt i den digitale forretningsstrategien. At de reagerte på at det første punktet definerte markedet og ikke inneholdt et digitalt element, var det som utløste diskusjonen om hvordan digital forretningsstrategi og forretningsstrategi skulle forholde seg til hverandre. Deltaker 5 lurte på om ikke det punktet hørte hjemme i forretningsstrategien. Dette samsvarte med at de hadde en forventning om at det kom til å være en forretningsstrategi og en parallell digital forretningsstrategi.

Refleksjon

Det var etablert en digital forretningsstrategi som skulle leve parallelt med forretningsstrategien. Arbeidsmøtene hadde avkastning, ved at man hadde fått etablert en digital forretningsstrategi som var ganske forskjellig fra den eksisterende forretningsstrategien. Hvor forskjellig den er fra det en IT-strategi ville vært er usikkert, men

fordelen er at ledergruppen har aktivt bidratt til å utvikle den og kjente eierskap til den. Det gjør at den kan være et nyttig styringsverktøy.

4.3.11 Iterasjon 11 – intervju etter arbeidsmøter

Diagnose

Da prosjektet var kommet så langt som til den andre intervjurunden, var jeg ferdig med dataanalysen fra den første intervjurunden. Jeg ønsket å justere for svakhetene fra den første intervjuguiden. Etter å ha rådført meg med veileder, fant jeg det fornuftig å legge til noen spørsmål for egenvurdering av kompetanseutbytte. Jeg hadde også undervist og repetert «Digital options» av Sambamurthy et al. (2003) i fire av arbeidsmøtene, så jeg trengte en egen vurdering av hvor mye de hadde fått med seg av denne. Om de hadde fått med seg mye, så kunne det tyde på at det hadde hjulpet å repetere dette «utilgjengelige» akademiske materialet, hvis ikke, så var det bortkastet arbeid.

Vi hadde vært gjennom flere læringsformer i løpet av arbeidsmøtene, og jeg ønsket å få ledergruppens synspunkter på hva de mente hadde gitt dem utbytte. Siden vi underveis i prosessen også hadde vedtatt en skystrategi, ønsket jeg å måle kompetansen rundt sky og hva ledergruppen tenkte det betydde for bedriften litt nærmere.

Intervjuguiden fra sist dekket alle temaene innenfor digital forretningsstrategi, så den kunne brukes for å avsløre kompetanseheving i den andre runden også. I tillegg til spørsmålene fra sist ønsket jeg å undersøke om de husket hva bedriftens forretningsstrategi var og om de husket hva bedriftens digitale forretningsstrategi var. I første intervjurunde lærte jeg at det var nyttig å intervjué én av deltakerne først, for så å justere intervjuguiden. Jeg ville gjøre det samme denne gangen.

Planlegging

Jeg justerte intervjuguiden slik at den svarte på behovene fra analysen. For øvrig la jeg opp til samme plan med tanke på gjennomføring: møterom, posisjonering, opptak etc.

Aksjon

Jeg utformet intervjuguiden, innkalte CIO og gjennomførte intervjuet etter planen fra forrige gang. Også denne gangen fikk jeg tilbakemeldinger som gjorde at spørsmålene kunne forbedres før resten ble intervjuet. Denne gangen aksepterte alle deltakerne bruk av lydopptaker. En interessant observasjon var at deltaker 4 fortalte at han hadde lært en del av det som var lest og gjennomgått, selv om ikke alt var lest. Deltaker 3 mente materialet som skulle leses i forkant av arbeidsmøtene godt kunne vært sendt ut en uke før møtet, og en påminnelse to dager før.

Evaluering

Jeg lyttet gjennom alle intervjuene og laget et én-sides referat for hver deltaker. Deretter analyserte jeg funnene innenfor kunnskap, ferdighet og kompetanse (NOKUT, 2011). Fire av de seks deltakerne hadde fått økt teoretisk kunnskap. Innenfor ferdighet og kompetanse var nivået allerede høyt, så her var det bare mindre utslag. Ferdighet og kompetanse var de områdene som jeg syntes var vanskeligst å vurdere. Ledergruppen er generelt erfarne folk med høy kompetanse, noe som kan forklare det allerede høye nivået på ferdighet og kompetanse, og dermed også den lave endringen fra den første intervjurunden. Det er usikkert hvor godt det virket å sende ut forberedende materiale to dager før. Kanskje det ville vært en god ide å gjøre som deltaker 3 hadde foreslått, å sende det ut en uke før med påminnelse to dager før. En utfordring for å få dette til var tidsaspektet. Ofte var ikke materialet som skulle sendes ut klart før to dager før møtet.

Refleksjon

Deltakerne hadde fått tilført digital forretningskompetanse gjennom prosjektet. Forberedende materiale kunne vært sendt ut en uke før arbeidsmøtet, med påminnelse to dager før.

5 Funn

5.1 Oversikt funn

Funnene er gruppert etter relevans i forhold til problemstillingen, illustrert i tabellen nedenfor. Kolonnen som heter «Teoretisk» indikerer at funnet er relevant i forhold til den teoretiske problemstillingen, hvordan leder tar til seg læring. Kolonnen som heter «Praktisk» indikerer at funnet er relevant i forhold til den praktiske problemstillingen, tilføring av digital forretningskompetanse til bedriftens ledere gjennom aksjonsforskning. Noen funn er relevante for begge problemstillingene.

	Teoretisk (hvordan ledere lærer)	Praktisk (tilførsel av digital forretningskompetanse gjennom CAR)
5.2.1 Akademiske artikler er "utilgjengelige"	X	
5.2.2 Systematikken har gitt størst verdi	X	
5.2.3 Den digitale forretningskompetansen hadde økt	X	
5.2.4 Når lederne selv må undervise	X	
5.2.5 Eksempler er interessante	X	
5.2.6 Gruppearbeid produserer noe – hver gang	X	
5.2.7 Gruppearbeidet opplevdes å gi stort læringsutbytte	X	
5.2.8 Spørsmål som binder teorien mot egen bedrift kan være en god start på gruppearbeidet	X	
5.2.9 En kombinasjon av flere læremåter virket bra	X	
5.2.10 Gjentakelse	X	
5.2.11 Læring fra forhandsutdelt materiale	X	
5.2.12 Ledergruppen ønsket å få et utkast til digital forretningsstrategi – ikke utforme den selv fra bunnen av	X	
5.2.13 Tusj og gule lapper påvirker kanskje produktiviteten til gruppen	X	
5.2.14 Den største verdien er at ledergruppen får felles kompetanseheving	X	X
5.2.15 Intervjuer	X	X
5.2.16 En brennende flåte skaper motivasjon	X	X
5.2.17 Det kom færrest forslag om skalering og omfang		X
5.2.18 Ved å tilføre kunnskap om skyen ville ledergruppen avgjøre om bedriften skulle ta i bruk skyen		X
5.2.19 CAR er en god metode for læring		X
5.2.20 Operasjonalisering av forretningsstrategi bekrefter kompetanseheving i gruppen		X
5.2.21 Den digitale forretningsstrategien indikerer økt digital forretningskompetanse		X
5.2.22 Head of IT er ikke i posisjon til å initiere strategiarbeid		X
5.2.23 Forsker-klient-avtalen gir profesjonalitet		X
5.2.24 Kjennskap til teori om forretningsstrategi		X

5.2.25 Det er usikkerhet om hvordan man kan bruke den nyvunne forretningskompetansen	X
5.2.26 Innsalg er krevende	X
5.2.27 Begrenset tidsbruk lettet innsalget	X
5.2.28 Klienten tar styring	X
5.2.29 Ledelsen tenkte på å levere til styret – ikke nødvendigvis på bedriftens behov eller det forskningsmessige bidraget	X
5.2.30 De forskningsmessige aktivitetene gjør det tyngre å selge inn prosjektet	X
5.2.31 Toppledelsen har forventinger	X
5.2.32 Forankring hos CEO sikret aksept hos ledergruppen	X
5.2.33 Aksept fra ledergruppen er ikke det samme som at ledergruppen er motivert	X
5.2.34 Forslagene til operasjonisering gikk utover den eksisterende strategien	X
5.2.35 Ledergruppen lærte at digital forretningskompetanse var viktig for bedriften	X
5.2.36 Ledergruppen fikk en felles forståelse for de digitale mulighetene	X

5.2 Funnene

5.2.1 Akademiske artikler er “utilgjengelige”

Jeg fikk etter *Iterasjon 6 - arbeidsmøte om forretningsstrategi og omfang* beskjed om at artiklene var «utilgjengelige». De mente at de var tunge å lese. Deltaker 3 sa:

«Artiklene oppleves som utilgjengelige. Man må lese de flere ganger og enda forstår man ikke.»

Deltaker 1 mente det teoretiske materialet var tungt.

«Teoretiske materialet har vært tungt, helt i grenseland av hva som er mulig å implementere for gruppen, oppleves litt svært og akademisk.»

5.2.2 Systematikken har gitt størst verdi

Det teoretiske rammeverket gav en systematikk som opplevdes som verdifull. Deltaker 3 sa:

«Eksemplene har gitt stor verdi men systematikken har gitt størst.»

5.2.3 Den digitale forretningskompetansen hadde økt

Lederne viste i intervjuene at de hadde økt sin digitale forretningskompetanse. Tabellen under viser endring i læringsutbytte før og etter arbeidsmøtene:

	Før			Etter		
	Kunnskap	Ferdighet	Kompetanse	Kunnskap	Ferdighet	Kompetanse
Deltaker 1	God	Meget God	Meget God	Meget God	Meget God	Meget God
Deltaker 2	God	God	God	God	God	Meget God
Deltaker 3	God	Meget God	Meget God	Meget God	Meget God	Meget God
Deltaker 4	God	Meget God	Meget God	God	Meget God	Meget God
Deltaker 5	Liten	God	God	God	God	God
Deltaker 6	God	Meget God	Meget God	Meget God	Meget God	Meget God

Tabell 4: Endring i læringsutbytte

Den underviste teorien er i stor grad tilført gjennom presentasjoner basert på det teoretiske rammeverket. Det har vært en økning i kunnskapen fra før man startet med arbeidsmøtene til etter man var ferdige med arbeidsmøtene. Teorien har vært grunnlaget for hele prosessen. Man kan derfor tolke at å bli undervist i teori gir økt kompetanseutbytte.

5.2.4 Når lederne selv må undervise

For *Iterasjon 7 - arbeidsmøte om skalering* måtte ledergruppen forberede og presentere materiale om digital forretningskompetanse selv. Alle virket godt forberedt og presenterte med innlevelse og overbevisning for sine kollegaer. Deltaker 2 mener at man husker godt det man selv har jobbet med pluss at man fikk en norsk versjon av de delene av artikkelen som de andre la fram:

«Skrijving setter i gang andre prosesser»

Dette bekreftes av deltaker 4 som mener at å lese selv for å presentere for andre virker best:

«Å lese selv for å presentere fungerer aller best.»

5.2.5 Eksempler er interessante

Observasjon fra arbeidsmøtene viser at eksempler skapte stort engasjement og diskusjon. Det virker som om eksempler er en god måte for ledere å lære om konsepter som de kan overføre til egen bedrift. Dette bekreftes av deltaker 3 i den andre intervjurunden:

«Det har vært morsomt med eksemplene, å se det teoretiske i praksis.»

5.2.6 Gruppearbeid produserer noe – hver gang

I hvert av de fire arbeidsmøtene har det vært gruppearbeid. De tre gruppene kom tilbake med ett til fire punkter hver. Dette på tross av at gruppesammensetningen har variert fra gang til gang, undervisningsformen har variert, temaene har variert og oppdragsformen har variert. Tabellen under viser de 9 punktene i den eksisterende forretningsstrategien og antall forslag til digital operasjonalisering innenfor hvert av punktene. Det er en anonymisert utgave, datagrunnlaget inneholder de faktiske forslagene. Man kan se at i første arbeidsmøte holdt ledergruppen seg innenfor mandatet, å operasjonalisere den eksisterende forretningsstrategien med tilført digital kunnskap. Allerede i det andre arbeidsmøtet hadde vi et betydelig innslag av forslag til operasjonalisering som ikke kunne spores tilbake til den eksisterende forretningsstrategien. De to siste arbeidsmøtene inneholdt kun forslag som ikke var relatert til den eksisterende forretningsstrategien. Ledergruppen ser med andre ord bort fra mandatet om å operasjonalisere den eksisterende forretningsstrategien i sin iver etter å produsere noe.

Eksisterende forretningsstrategi	Arb.møte1	Arb.møte2	Arb.møte3	Arb.møte4
Strategi punkt 1	2			
Strategi punkt 2		1		
Strategi punkt 3	1	1		
Strategi punkt 4		1		
Strategi punkt 5				
Strategi punkt 6	4	1		
Strategi punkt 7				
Strategi punkt 8	3			
Strategi punkt 9				
Utenfor eksisterende strategi		5	3	4

Tabell 5: Operasjonaliserte idéer pr eksisterende strategipunkt

5.2.7 Gruppearbeidet opplevdes å gi stort læringsutbytte

Deltaker 3 mente at gruppearbeidet var mer verdifullt enn det å samle resultatet på tavle i en felles samling etterpå:

«Syntes workshopene var fine og gav mer verdi enn delingen etterpå. «

Deltaker 4 mener at kunnskap man må ta stilling til gir størst læringsutbytte:

«Størst læringsutbytte gir nok det som gjennom gruppearbeid eller alene er tvunget til på en måte å svare på – ta stilling til da, altså den kunnskapen som går på at du har foredratt, den har vært bra men den er jo flyktig i den forstand at den setter seg ikke så godt. Når du selv må svare på problemstillingene og legge fram de fram framfor alt ovenfor andre, altså det er noen som sier at du kan ikke noen ting før du kan lære det bort og det er mye sant i det, ikke sant. Workshopen er nyttigst med tanke på læring som fester seg.»

5.2.8 Spørsmål som binder teorien mot egen bedrift kan være en god start på gruppearbeidet

Det var ofte spørsmål knyttet til oppstarten av gruppearbeidet. Det var ikke så greit å operasjonalisere bedriftens eksisterende forretningsstrategi med nylig gjennomgått teori. I det ene arbeidsmøtet hvor det var forberedt spørsmål som bandt teorien opp mot egen bedrift, var det ingen spørsmål knyttet til arbeidsmøtet. Spørsmålene som ble stilt i forbindelse med «Iterasjon 9 - arbeidsmøte om kilder til verdiskaping» var:

- Hvordan kan vi skape verdi ved å koble kundegrupper og skalere digitalt?
- Hvilke tjenester kan vi tilby, som får økt verdi jo flere kunder som bruker tjenesten?
- Hvordan kan vi tilby større og unik verdi ved å tenke på hvordan vi kan sy sammen tjenester som består av flere (under)leverandører?

Resultatet fra arbeidsmøtet var ikke begrenset til svar på spørsmålene og de bar preg av digital forretningsstrategi.

5.2.9 En kombinasjon av flere læremåter virket bra

Det virker som om man bør ha variert undervisning for å treffe en sammensatt ledergruppe.

Deltaker 6 mente at en kombinasjon av flere læremåter var bra:

«Syntes kombinasjonen av forelesning, egenpresentasjon, workshop, fellesgjennomgang etc. var bra.»

Deltaker 3 syntes eksemplene og teorien gav mest. Deltaker 4 trakk fram gruppearbeidet og at de selv måtte undervise.

5.2.10 Gjentakelse

Funn viser at gjentakelse kan bidra til å tilføre forståelse for selv kompliserte modeller.

«Digital Options» (Sambamurthy et al., 2003, s. 255), som viser sammenhengen mellom IT-kompetanse og et firmas ytelse ble gjennomgått grundig på første arbeidsmøte. Modellen er komplisert og teorien vanskelig å fordøye for ledergruppen. Siden jeg opplevde modellen som en viktig del av digital forretningskompetanse, ble den repetert på de tre andre arbeidsmøtene. Målet med å repetere modellen var å skape forståelse gjennom repetisjon og modning. Et av arbeidsmøtene lot også deltakerne selv presentere et tema fra «Digital Options», se 5.2.4 *Når lederne selv må undervise*.

Det andre intervjuet undersøkte hvor godt deltakerne hadde forstått «Digital Options» (Sambamurthy et al., 2003, s. 255). Deltaker 1 hadde god forståelse, men mente den var vanskelig å forstå. Deltaker 2 hadde forstått deler av modellen. Han syntes smidighet og entreprenørisk overvåkenhet var greit å forstå mens hvordan IT-kompetanse spilte inn var ikke så enkelt. Deltaker 3, 5 og 6 viste god forståelse for hvordan modellen virket.

5.2.11 Læring fra forhandsutdelt materiale

Flere av deltakerne mente at de hadde lært av noe av materialet som ble delt ut på forhand. En interessant observasjon var at deltaker 4 fortalte at han hadde lært en del av det som var lest og gjennomgått, selv om ikke alt var lest.

«Jeg har jo lært en god del av det som ble sendt ut, selv om jeg ikke har lest alt»

På arbeidsmøtene spurte jeg ved flere anledninger om deltakerne hadde lest materialet som var utsendt på forhand. Det ble bekreftet hver gang. Det er antakelig lettere å gjøre innrømmelser på tomannshand enn i plenum.

5.2.12 Ledergruppen ønsket å få et utkast til digital forretningsstrategi – ikke utforme den selv fra bunnen av

Jeg ble allerede i *Iterasjon 1 – forankring hos CIO* gjort oppmerksom på at jeg selv måtte regne med å utarbeide utkastet til digital forretningsstrategi. På tross at jeg i *Iterasjon 3 – forankring hos ledergruppen* hadde presentert prosjektet som at vi sammen skulle utforme strategien, så fikk CIO rett til slutt. I *Iterasjon 10 – en digital forretningsstrategi blir til* måtte jeg selv komme opp med det første utkastet. Lederne kom så med innspill, først enkeltvis, senere som ledergruppe.

5.2.13 Tusj og gule lapper påvirker kanskje produktiviteten til gruppen

Det er en kjent teknikk innenfor «brainstorming» at hver deltaker har en tusj og mange gule lapper. Deltakerne kan da selv skrive ned forslagene uten å måtte gå gjennom en referent. Det skaper en friere prosess og åpner opp kreativiteten.

Mens gruppene i de to første iterasjonene fikk med seg store gule lapper og tusjer, så ble det ikke sendt med til gruppearbeidet i de to siste iterasjonene. Da hadde gruppen med seg notatblokker og penn. Det er mulig at når det er én referent i gruppen, at gruppen føler de må ha konsensus i gruppen for punktet på en annen måte enn når de selv kan skrive fritt selv på store gule lapper med tusj. En annen årsak kan være at alle «de gode idéene» var brukt opp i løpet av de to første iterasjonene og at det dermed krevde mer å komme opp med forslag til operasjonalisering. Det er ikke grunnlag for å komme med noen sikker konklusjon, dette hadde vært interessant å undersøke nærmere.

5.2.14 Den største verdien er at ledergruppen får felles kompetanseheving

Deltaker 1 og deltaker 3 mente at den største verdien i denne prosessen lå i at hele ledergruppen hadde lært sammen. Deltaker 1:

«Jeg føler at en del av utbyttet er at resten av gruppa har fått økt innsikt.»

Dette opplever også deltaker 3:

«Jeg har hatt størst utbytte, eller det som har gitt mest, er at man opplever dette sammen med resten av ledergruppen.»

5.2.15 Intervjuer

Det er ingen konkrete funn på at ledergruppen har lært noe gjennom å bli intervjuet. De var noen spørsmål som deltakeren kan ha lært en del av:

«Hva er nettverkseffekter? Kan du gi et eksempel?»

«Hva er flersidige plattformer?»

Om deltakeren ikke visste hva svaret var, så ble det forklart og snakket vi litt om det, med eksempler på hvordan det kunne utnyttes. Dermed, selv om det ikke ble målt, så fikk deltakeren mest sannsynlig fått tilført kunnskap.

Intervjuene ble brukt for å måle endring i læringsutbytte før og etter arbeidsmøtene, se kapittel «5.2.3 Den digitale forretningskompetansen hadde økt».

5.2.16 En brennende flåte skaper motivasjon

Ved å illustrere hvor omfattende digital transformasjon var i andre bransjer, gjennom eksempler som ledergruppen kunne relatere seg til, så skapte jeg følelsen av en brennende flåte; følelsen av at det er verre å være der man er enn å kaste seg ut i det ukjente.

Ledergruppen lot seg motivere under «Iterasjon 4 – skape motivasjon hos ledergruppen».

5.2.17 Det kom færrest forslag om skalering og omfang

Av alle 26 forslagene til operasjonalisering var 21 relatert til digital forretningskompetanse. Det kom færrest forslag til operasjonalisering relatert til skalering, tett etterfulgt av omfang.

Tema	Antall forslag
Skala	1
Omfang	3
Kilder til verdiskapning	7
Hastighet	10

Deltaker 1 sa under det andre intervjuet at tradisjonelt så har man operert i et veldig stabilt miljø, med lite behov for å skalere opp og ned.

5.2.18 Ved å tilføre kunnskap om skyen ville ledergruppen avgjøre om bedriften skulle ta i bruk skyen

Etter *Iterasjon 7 - arbeidsmøte om skalering* ville ledergruppen ta avgjørelsen på om bedriften skulle ta i bruk skyen eller ikke. Jeg laget en presentasjon med for- og motargumenter og en anbefaling. Ledergruppen tok så stilling til den. Funnet er at ved å tilføre kunnskap følte ledergruppen seg kompetent til å ta valget om bruk av sky, et valg som de tidligere hadde vært komfortable med å overlate til CIO og Head of IT.

5.2.19 CAR er en god metode for læring

CAR sikret at kunnskap fra hver iterasjon ble med som grunnlag for de påfølgende iterasjonene. Dette kommer av det kanoniske kravet i CAR til at man skal følge den sykliske prosessmodellen. Et eksempel er at kunnskapen fra *Iterasjon 1 – forankring hos CIO* og at jeg ikke var i posisjon til å endre på den eksisterende strategien, ble tatt med inn i *Iterasjon 2 – forankring hos CEO* med en nedjustering av ambisjonsnivået.

5.2.20 Operasjonalisering av forretningsstrategi bekrefter kompetanseheving i gruppen

Ledergruppen operasjonaliserte den eksisterende forretningsstrategien med kompetanse om digitale forretningskompetanse og forretningskompetanse, i form av konkrete tiltak, idéer, produkter og tjenester.

	Arbeidsmøte 1	Arbeidsmøte 2	Arbeidsmøte 3	Arbeidsmøte 4
Andel som kan spores til digital forretningskompetanse	5/10	9/9	3/3	4/4

Tabell 6: Andel forslag som kan spores til digital forretningskompetanse

21 av de 26 forslagene til operasjonalisering kunne spores tilbake til tilført forretningskompetanse.

5.2.21 Den digitale forretningsstrategien indikerer økt digital forretningskompetanse

Den digitale forretningsstrategien indikerer at man ønsker å ta hensyn til mulighetsrommet som teknologien gir. Den eksisterende strategien har få elementer men utnytter de digitale

mulighetene. Den digitale forretningsstrategien handler omtrent bare om det. Den etablerte digitale forretningsstrategien er læringen som er tilført organisasjonen.

5.2.22 Head of IT er ikke i posisjon til å initiere strategiarbeid

Prosjektet endte opp med å innføre en digital forretningsstrategi som skulle være utformet innenfor rammene av den eksisterende forretningsstrategien. På tross av det endte man opp med en forretningsstrategi som fremstår som parallell til forretningsstrategien.

Ingen liker i utgangspunktet at andre kommer og forteller dem hvordan de skal gjøre jobben sin. Under prosessen med å forankre prosjektet hos CIO i *Iterasjon 1 – forankring hos CIO*, sa han:

«Jeg tror ikke du er i posisjon til å forandre bedriftens strategi»

Med det mente han at ledergruppen ikke ville være mottakelig for at Head of IT tok initiativet til å gjøre noe med bedriftens forretningsstrategi. Man måtte minimum må være en del av ledergruppen for å starte en slik prosess.

5.2.23 Forsker-klient-avtalen gir profesjonalitet

Ved to anledninger ble jeg forespurt om å levere en strategi før jeg var klar. Først i *Iterasjon 1 – forankring hos CIO*, deretter i *Iterasjon 4 – skape motivasjon hos ledergruppen*. Grunnet at forsker-klient avtalen var såpass grundig forankret i *Iterasjon 3 – forankring hos ledergruppen* gav det meg styrken til å holde fast på planlagt framdrift.

5.2.24 Kjennskap til teori om forretningsstrategi

Ledergruppen gav ikke uttrykk for å kjenne til teori om forretningsstrategi som f.eks. Porter (1996). For eksempel uttrykte deltaker 5 hensikten med forretningsstrategi slik:

«Ha en felles forståelse om muligheter man skal forfølge og hva man skal videreutvikle, strengt tatt.»

Deltaker 4 uttrykte det slik:

«Det er jo å stake ut veien for å videreutvikle et forretningsforetak.»

Det er ingen som refererte til sentrale elementer som en unik og verdifull posisjon, valg om hva man skal konkurrere i og gjerne noe om at det bør være vanskelig å kopiere (Porter, 1996, s. 3). Alle deltakerne viste god eller meget god ferdighet og kompetanse.

5.2.25 Det er usikkerhet om hvordan man kan bruke den nyvunne forretningskompetansen

Deltaker 4 føler at han har lært mye, men er usikker på hvordan man skal bruke det man har lært, i praksis:

«Altså, utfordringen syntes jeg er å bringe den teoretiske innsikten og kunnskapen over i hva det betyr for oss og hva det praktisk betyr for oss.»

I hvilken grad tror du at du vil kunne klare å bruke den nyvunne kunnskapen når du jobber med strategiske spørsmål og forretningsutvikling?

«Ja, det gjenstår litt å se da, fordi vi har jo ikke konkretisert det så mye enda, og jeg tror jo at jeg har nytte av det, men jeg er samtidig usikker på hva vi får til og hva jeg får til på det området»

5.2.26 Innsalg er krevende

Fra arbeidet med den første presentasjonen for ledergruppen ble påbegynt, til ledergruppen var fornøyd med tidsplan og informasjon tok ca. en måned med fokusert jobbing. Erfaringen er at det var krevende å få til en god forankring i ledergruppen for et prosjekt som hadde det forskningsmessige elementet, samtidig som man prøvde å innføre noen nytt. CEO og CIO ville opprinnelig levere en IT-strategi til styret og var ikke klar over at en digital forretningsstrategi var det, og mere til. De måtte også motiveres til å delta på fire arbeidsmøter hvor de skulle få tilført digital forretningskompetanse som grunnlag for å utarbeide strategien, samt to intervjuer.

5.2.27 Begrenset tidsbruk lettet innsalget

Jeg fikk avklart tidlig, i *Iterasjon 1 – forankring hos CIO* hvor mye tid jeg kunne legge beslag på for hver leder, 8-12 timer. Forventet tidsbruk ble tydelig kommunisert i prosjektpresentasjonen i *Iterasjon 3 – forankring hos ledergruppen*. Funnet er at 8-12 timer var akseptabel tid å legge i det for en leder og var ikke i veien for innsalgprosessen.

5.2.28 Klienten tar styring

Etter at prosjektet var akseptert i *Iterasjon 3 – forankring hos ledergruppen*, så ønsket ledergruppen å få vite mer om digital forretningsstrategi. Dette var før intervjuguide og presentasjonsmateriale var klart. Dette var ikke planlagt fra min side, men jeg hadde ikke noe valg, jeg måtte gi en presentasjon for ledergruppen. Som ansatt i bedriften kunne jeg ikke nekte, selv om jeg som forsker og prosessleder nok ville vært mest komfortabel med å ikke gjøre en ekstra presentasjon som kunne endre kunnskapsnivået. Jeg styrte innholdet av presentasjonen slik at den ikke ødela for det forskningsmessige bidraget.

5.2.29 Ledelsen tenkte på å levere til styret – ikke nødvendigvis på bedriftens behov eller det forskningsmessige bidraget

Ved to anledninger ble prosjektet forsøkt framskyndet. I *Iterasjon 1 – forankring hos CIO* lurte CIO på om det ville være mulig å levere den digitale forretningsstrategien til styremøtet i oktober. Også som en del av presentasjonen i *Iterasjon 3 – forankring hos ledergruppen* ble jeg spurt om det samme, denne gangen av CEO. Ved begge anledningene var det vanskelig å stå imot. Jeg fikk inntrykk av at om jeg kuttet ned på kvalitet for å rekke tidskravet så var det helt greit.

5.2.30 De forskningsmessige aktivitetene gjør det tyngre å selge inn prosjektet

CIO ønsket å tone ned bidraget til forskning. Dette var fordi da ville det være lettere å selge inn prosjektet. I *Iterasjon 1 – forankring hos CIO*, før prosjektet var akseptert hos CEO spurte han:

«Er det mulig å tone ned den forskningsmessige delen?»

I *Iterasjon 3 – forankring hos ledergruppen*, etter at ledergruppen hadde akseptert, og det skulle utarbeides en enda mer detaljert tidsplan, ble jeg igjen spurt om det var mulig å tone ned den forskningsmessige delen, for eksempel ikke ta med intervjuene i tidsplanen eller skrive den delen med mindre skrift.

5.2.31 Toppledelsen har forventinger

I *Iterasjon 2 – forankring hos CEO* – kom det klart fram at CEO forventet blant annet å få oversikt over IT-systemene og IT-kostnadene som en del av prosjektet. CFO uttrykte de samme forventningene ved en samtale vi hadde i den samme tidsperioden.

5.2.32 Forankring hos CEO sikret aksept hos ledergruppen

I og med at CEO i utgangspunktet bare ønsket levert en IT-strategi til styret, var han skeptisk til å starte et prosjekt for å innføre en digital forretningsstrategi. Jeg fikk imidlertid inntrykk av at det at prosjektet var forankret hos CEO før ledergruppen, var viktig for at ledergruppen skulle akseptere prosjektet.

5.2.33 Aksept fra ledergruppen er ikke det samme som at ledergruppen er motivert

Prosjektet ble akseptert, men én tredjedel av ledergruppen var fortsatt kritiske til prosjektet under innsalget. Dette funnet er basert på observasjon av atferd under *Iterasjon 3 – forankring hos ledergruppen*.

5.2.34 Forslagene til operasjonalisering gikk utover den eksisterende strategien

Funn viser at selv om oppdraget for gruppearbeidet var å operasjonalisere den eksisterende forretningsstrategien, så lot ikke ledergruppen seg begrense av det.

	Arbeidsmøte 1	Arbeidsmøte 2	Arbeidsmøte 3	Arbeidsmøte 4
Innenfor eksisterende strategi	10	4	0	0
Utenfor eksisterende strategi	0	5	3	4
Totalt	10	9	3	4

Ved å jobbe med digitalisering av den eksisterende forretningsstrategien, så gikk ledergruppen ut over den eksisterende forretningsstrategien. Med tilført ny kompetanse fikk ledergruppen ideer som gikk utover den eksisterende forretningsstrategiens rammer.

5.2.35 Ledergruppen lærte at digital forretningskompetanse var viktig for bedriften

Det at ledergruppen utformet en digital forretningsstrategi er en bekreftelse på verdien til digital forretningskompetanse. Gjennom at de aktivt hadde jobbet med digital forretningskompetanse hadde de bygget opp grunnlaget for å etablere en digital forretningsstrategi.

5.2.36 Ledergruppen fikk en felles forståelse for de digitale mulighetene

Gjennom de fire arbeidsmøtene utarbeidet ledergruppen totalt 26 forslag til operasjonalisering av den eksisterende forretningsstrategien. Det kan ses på som de digitale mulighetene til bedriften.

I hvert arbeidsmøte ble lederne delt i tre grupper etter at teorien var gjennomgått. Hver gang var gruppene forskjellig sammensatt. Gruppene kom med forslag til operasjonalisering som ble gjennomgått i plenum, i en 20 minutters sesjon. Gjennom at alle arbeidet med alle, og med felles samling til slutt, i hvert arbeidsmøte, mener jeg lederne fikk en felles forståelse for de digitale mulighetene til bedriften.

5.3 Oppsummering funn

Den teoretiske problemstillingen var hvordan ledere tok til seg digital forretningskompetanse. Funnene viser at:

- A. Digital forretningskompetanse utvikles best i ledergruppen i felleskap**
- B. Ledergruppen integrerer gradvis rammeverket med sin etablerte kunnskap gjennom en iterativ læreprosess**
- C. Forståelsen av et rammeverk skjer gjennom diskusjon i ledergruppen, ikke gjennom enveis kommunikasjon.**

Den praktiske problemstillingen var tilføring av digital forretningskompetanse til bedriftens ledere gjennom aksjonsforskning. Funnene viser at:

A. Funnene viser at ledergruppen fikk økt digital kompetanse.

For det første så ble det utviklet en digital forretningsstrategi. For det andre så ble det tatt beslutninger som krevde digital forretningskompetanse, for eksempel valg av skystrategi, se *kapittel 5.2.18 Ved å tilføre kunnskap om skyen ville ledergruppen avgjøre om bedriften skulle ta i bruk skyen*. Ledergruppen utarbeidet også en mengde forslag til å operasjonalisere den eksisterende strategien som bekrefter god digital forretningskompetanse, se *kapittel 5.2.20 Operasjonalisering av forretningsstrategi bekrefter kompetanseheving i gruppen*. For det tredje viste intervjuene økt kunnskapsutbytte, se *kapittel 5.2.3 Den digitale forretningskompetansen hadde økt*.

B. Erfaringene gjennom elleve iterasjoner viser at aksjonsforskning er en effektiv måte å lære på

Ledergruppen fikk en felles forståelse for de digitale mulighetene for bedriften, se *kapittel 5.2.36 Ledergruppen fikk en felles forståelse for de digitale mulighetene*.

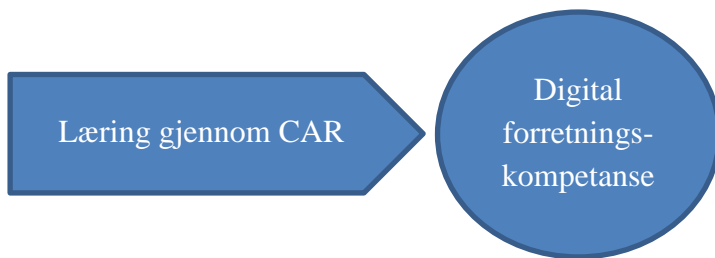
C. utfordringer for ledergruppen

Ledergruppen var ikke motivert for å få tilført digital forretningskompetanse, den var motivert for å levere en IT-strategi til styret, se *kapittel 5.2.26 Innsalg er krevende*. Motivasjon ble bygd opp gjennom en iterativ og tilpasset innsalgsprosess som avklarte forventninger, bygde opp motivasjon og forklarte hvorfor digital forretningskompetanse var viktig. Ledergruppen syntes de akademiske artiklene var tunge å lese, se *kapittel 5.2.1 Akademiske artikler er "utilgjengelige"*. Det ble løst gjennom at jeg laget presentasjoner på norsk som jeg foreleste, se *vedlegg 8.5 - 8.8*. Ledergruppen var usikker på hvordan man kunne bruke den nyvunne kompetansen, se *kapittel 5.2.25 Det er usikkerhet om hvordan man kan bruke den nyvunne forretningskompetansen*. For gruppearbeidet hjalp det at de fikk utdelt spørsmål som koblet kompetansen til bedriften. For utarbeidelsen av digital forretningsstrategi ble det løst ved at jeg utarbeidet et utkast som de tok stilling til.

6 Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres de viktigste funnene opp mot det teoretiske rammeverket.

Oppgaven har en teoretisk og en praktisk problemstilling. Den teoretiske er hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse. Den praktiske er tilførsel av digital forretningskompetanse for bedriftens ledere, gjennom et aksjonsforskningsprosjekt.



Figur 15: Problemstilling

6.1 Hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse

Dette kapittelet diskuterer de viktigste funnene om hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse opp mot det teoretiske rammeverket.

A. Digital forretningskompetanse utvikles best i ledergruppen i felleskap.

Funn viser at digital forretningskompetanse utvikles best i ledergruppen i felleskap, se *kapittel 5.2.14 Den største verdien er at ledergruppen får felles kompetanseheving.*

4I-rammeverket er tydelig på at å bruke intuisjon er en individuell egenskap, uansett kontekst (Crossan et al., 1999, s. 525). Læring for individ og gruppe er nødvendige steg for organisasjonslæring. Rammeverket sier ingenting om at intuisjon kan oppleves som mer verdifullt i gruppekontekst, slik som funnene antyder. Grunnlaget for intuisjonsprosessen er tilføringen av teorien, oftest gjennom forelesning, men også gjennom å lese selv. I en forelesningskontekst så vil man fort havne inn på både fortolkning og integrering ved at deltakerne engasjerer seg i dialog med foreleser og hverandre. De studerer hverandres kroppsspråk, kommentarer, spørsmål og justerer egen oppførsel og læring deretter. Om for eksempel CEO anerkjenner, er kritisk eller likegyldig til et gitt tema, vil påvirke alle

deltakernes oppfatning. Crossan et al. (1999, s. 528) sier at konteksten hvor fortolkningen finner sted er viktig, men det er i forhold til domenet (fagområdet). Det sies ikke noe om hvordan det sosiale under intuisjonsprosessen påvirker fortolkningen. Først på integrasjonsnivå kommer man inn på at språk og dialog, og at det er en sosial prosess. Feedback-mekanismen gjør at intuisjonsprosessen til individet påvirkes av fortolkningen, som igjen påvirkes av integreringen. Det skjer en fortolkning og integrering ikke bare av vokabular og forståelse, men også av innstilling og motivasjon. Det er en sosial prosess. Derfor bør tilføringen av teori også skje i kontekst av gruppen hvor kunnskapen skal anvendes. Sett i forhold til Crossans 4I-rammeverk er dette et mulig bidrag til for forskning, som utvider Crossans perspektiv.

Utviklingen av kompetanse var i dette prosjektet i form av intuisjon, fortolkning og integrering. Verdien av at disse tre prosessene skjer i ledergruppen i felleskap skaper trygghet på at de har et felles rammeverk, vokabular og forståelse. Funn bekrefter at de syntes det er viktig, se *kapittel 5.2.14 Den største verdien er at ledergruppen får felles kompetanseheving*. At ledergruppen i felleskap utarbeidet forslag til operasjonalisering av den eksisterende strategien, tok avgjørelsen om skystrategi og at det ble etablert en digital forretningsstrategi, bekrefter at de har handlet på bakgrunn av tilført digital forretningskompetanse. Det bekrefter:

«Organizational learning links cognition and action.»(Crossan et al., 1999, s. 524)

Digital forretningskompetanse utviklet i ledergruppen i felleskap legger til rette for å ta avgjørelser ved at alle legger det samme i begrepene og dermed unngår man misforståelser.

Alternativet til å lære digital forretningskompetanse som gruppe ville være å lære om det utenfor gruppekonteksten. Deltakerne kunne fått tilført teori utenfor gruppen og man kunne antakelig målt økt kompetanseutbytte i henhold til kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse (NOKUT, 2011). Men, man ville ikke nødvendigvis fått den delte forståelsen, som ledergruppen verdsetter.

B. Ledergruppen integrerer gradvis rammeverket med sin etablerte kunnskap gjennom en iterativ læreprosess

CAR har fem prinsipper, og alle har bidratt til at ledergruppen gradvis har integrert rammeverket med sin etablerte kunnskap gjennom en iterativ læreprosess. Det diskuteres nedenfor hvordan disse fem prinsippene har bidratt.

Prinsippet om forsker-klientavtale bidro til å etablere rammene for prosjektet. Forsker-klientavtalen er det bærende fundamentet i CAR. For alle elleve iterasjonene ble prinsippene etablert i forsker-klientavtalen benyttet.

Prinsippet om syklisk prosessmodell bidro til at rammeverket ble integrert med den etablerte kunnskapen over flere iterasjoner. Det ble for eksempel presentert teori fra artikler som ble oppfattet som krevende å forstå, se *kapittel 5.2.1 Akademiske artikler er "utilgjengelige"*. En av artiklene som det refereres til er «Digital Options» (Sambamurthy et al., 2003) som ble grundig gjennomgått i første arbeidsmøte og repetert i de andre arbeidsmøtene, se *kapittel 5.2.10 Gjentakelse*. Den sykliske prosessmodellen gav muligheten til å justere undervisningsopplegget, og for eksempel underviste deltakerne selv deler av «Digital Options» for hverandre i det andre arbeidsmøtet, se *kapittel 5.2.4 Når lederne selv må undervise*. I arbeidsmøte tre og fire ble «Digital Options» også repetert. Deltakerne hadde god forståelse for ved prosjektets slutt.

Prinsippet om teori sier at man skal ha et teoretisk rammeverk som grunnlag for kunnskapen som tilføres. Dette prinsippet bidro ved at det ble utarbeidet et forskningsbasert teoretisk rammeverk for tilføring av digital forretningskompetanse. Funn viser at ledergruppen mener det var verdifullt med et felles teoretisk rammeverk, se *kapittel 5.2.2 Systematikken har gitt størst verdi*.

Prinsippet om endring gjennom handling går ut på at man har en situasjon som ikke er tilfredsstillende og handler for å endre på situasjonen. Den utilfredsstillende situasjonen var i utgangspunktet at bedriften ikke hadde en IT-strategi. Etter at innsalgsprosessen (etableringen av forsker-klientavtalen) var den utilfredsstillende situasjonen at bedriften ikke hadde en digital forretningsstrategi. Det førte til at ledergruppen måtte tilføres digital forretningskompetanse for å kunne etablere en digital forretningsstrategi. Et av stegene på veien for å bygge opp digital forretningskompetanse relevant for bedriften, var å utarbeide forslag til operasjonalisering av den eksisterende forretningsstrategien, basert på det teoretiske rammeverket. Da integrerte ledergruppen gradvis rammeverket med sin etablerte kunnskap gjennom en iterativ læreprosess.

Prinsippet om læring gjennom refleksjon går ut på at prosjektet skal tilføre kunnskap til både bedriften og til forskningen. Det har vært læring gjennom refleksjon på to plan i dette prosjektet. Ledergruppen har gjennom gruppearbeidet og påfølgende deling i fellesskap

reflektert og lært om digital forretningskompetanse, over fire iterasjoner. Dette støtter opp at det har vært en iterativ læreprosess.

I tillegg har det vært en iterativ læreprosess for meg som forsker. Gjennom observasjon og et tilpasset opplegg har jeg over de samme fire iterasjonene tilført kunnskap til ledergruppen. Ifølge CAR skal både forskeren og klienten reflektere over resultatet fra hver iterasjon. Det er gjort, men ikke sammen slik CAR ordinerer. Jeg som for forsker har dokumentert mine refleksjoner for hver iterasjon gjennom denne oppgaven. Ledergruppen har hatt flere refleksjonspunkter: intervjuene, avgjørelsen om skystrategi og etableringen av en digital forretningsstrategi, men de har ikke hatt bevisste prosesser rundt denne reflekteringen. Årsaken ligger i at ledergruppen ikke visste at de trengte digital forretningskompetanse ved prosjektstart, og kompetansen ble aldri et mål i seg selv for dem, det var et middel for å nå målet om å levere en digital forretningsstrategi.

C. Forståelsen av et rammeverk skjer gjennom diskusjon i ledergruppen, ikke gjennom enveis kommunikasjon.

4I-rammeverket setter blant annet som premiss at det er tre nivåer i organisasjonslæring: individ, gruppe og organisasjon. De tre nivåene er koblet sammen med psykologiske og sosiale prosesser: intuisjon, fortolkning, integrering og institusjonalisering (Crossan et al., 1999, s. 523). Ledergruppen måtte gjennom gruppearbeidet finne ut hvordan tilført teori kunne bidra til operasjonalisering av forretningsstrategien. Gjennom diskusjon som integrasjonsprosess, justerte de sine individuelle fortolkninger. Lederne utviklet, gjennom å sette ord på egen forståelse ovenfor de andre, et felles vokabular og en felles mening bak ordene. Funnene bekrefter 4I-rammeverket med at integrasjonsprosessen skjer i fellesskap, se *kapittel 5.2.7 Gruppearbeidet opplevdes å gi stort læringsutbytte*.

6.1.1 Anbefaling for videre arbeid

Samlet sett bekrefter studien at Crossans 4I-rammeverk og aksjonsforskning bør være relevant for andre bedrifter i samme situasjon. Denne oppgaven har svart på hvordan ledere tar til seg læring, men har ikke gitt svar på om ledere lærer forskjellig fra andre ansatte i bedriften. Ledere tar gjerne flere og viktigere avgjørelser for bedriften enn andre. De kjenner ofte saker på mer overordnet nivå, og er vant til å få presentert beslutningsgrunnlag heller enn

å produsere det. Påvirker dette måten de lærer på? Muligens kunne dette vært forsket videre på.

Konteksten som fortolkningen skjer i er viktig (Crossan et al., 1999, s. 529). Ledergruppen var på jobb, de arbeidet i grupper på to og to og de skulle presentere resultatet for resten av ledergruppen. De ville vært interessant å undersøke om det var forskjell i resultatet om ledergruppen hadde hatt diskusjonene som én gruppe i stedet for i tre grupper. For eksempel kan man tenke seg at det er lettere å si hva man egentlig tenker når det er færre tilstede. Hvordan påvirket det den felles forståelsen for digital forretningsstrategi, at mye av diskusjonene har skjedd i grupper på to og to.

6.2 Tilførsel av digital forretningskompetanse gjennom aksjonsforskning

Dette kapittelet diskuterer de viktigste funnene om tilførsel av digital forretningskompetanse gjennom aksjonsforskning opp mot det teoretiske rammeverket.

A. Funnene viser at ledergruppen fikk økt digital kompetanse.

Det ble målt en økning i kompetanseutbytte til ledergruppen i forhold til det teoretiske rammeverket ved å måle i henhold til NOKUT (2011). Ledergruppen tok til seg digital forretningskompetanse i henhold til de fire temaene definert av Bharadwaj et al. (2013). 21 av 26 forslag til operasjonalisering var relatert til digital forretningskompetanse, se *kapittel 5.2.36 Ledergruppen fikk en felles forståelse for de digitale mulighetene*. Både skystrategi og digital forretningsstrategi ble etablert med basis i tilført teori. Det bekrefter at ledergruppen fikk økt digital kompetanse fra det teoretiske rammeverket. Den økte digitale kompetansen i ledergruppen kan føre til bedre forretningsstrategi, som igjen kan føre til økt konkurransevne, som igjen kan føre til økt fortjeneste.

B. Erfaringene gjennom elleve iterasjoner viser at aksjonsforskning er en effektiv måte å lære på

Før prosjektstart var målet for ledergruppen å levere en IT-strategi til styret. Ved prosjektets slutt hadde ledergruppen fått tilført digital forretningskompetanse, tatt valg om en skystrategi og etablert en digital forretningsstrategi. De fire første iterasjonene ble brukt til å etablere et

felles mål og motivasjon for å tilføre digital forretningskompetanse. Aksjonsforskning bidro både med krav om iterasjoner og med krav om en forsker-klientavtale for å ha felles mål for prosjektet.

Kravet aksjonsforskning har til et teoretisk rammeverk, sikret at ledergruppen ble tilført forskningsbasert teori og ikke bare konsulentkompetanse. Kravet om endring gjennom handling har guidet prosjektet til å ha konkrete mål, tilføring av digital forretningskompetanse mens man studerer hvordan lederne tok til seg læring. Kravet om læring gjennom refleksjon har gjort at man har utforsket forskjellige læreteknikker og reflektert over hva som virket. Det kommer både forskning og bedriften til gode.

Bedriftens ledergruppe bidro med ca. 15 timers arbeid alt i alt. Med relativt liten tidsbruk har ledergruppen fått tilført god digital forretningskompetanse og etablert to strategier.

Aksjonsforskning virker å være en effektiv måte å lære på. For ledergruppen kan denne innsikten gi grunnlag for effektivt kompetansearbeid både for ledergruppen og andre grupperinger i bedriften.

C. utfordringer for ledergruppen

Ledergruppen hadde noen utfordringer gjennom prosjektet. Den mest alvorlige vil jeg si var at ledergruppen som helhet ikke hadde fokus på i hvilken grad IT kunne utnyttes for å skape økt konkurransevne ved prosjektets oppstart. Bharadwaj et al. (2013) peker på at tiden er moden for å tenke nytt når det gjelder IT-strategi. Gjennom prosjektet, og spesielt de fire første iterasjonene, ble motivasjon for å lære om digital forretningskompetanse etablert. Ved å integrere teorien gradvis med sin eksisterende kunnskap, lærte ledergruppen verdien av digital forretningskompetanse. En mulig endring fra denne lærdommen kan være at ledergruppen fokuserer mer på mulighetene som skapes gjennom bruk av IT.

Det var også utfordringer knyttet med å ta til seg og anvende digital forretningskompetanse.

Det ble løst gjennom prosjektet med praktiske tilnæringsmåter, se *kapittel 5.3*

Oppsummering funn - C Utfordringer for ledergruppen. Utfordringene kan være bunnet i at det ikke investeres nok tid i arbeid med strategi og forretningsmodeller. Man blir god på det man gjør og ledergruppen kan bli tryggere i strategiarbeid ved å bruke mer tid på det.

Mållrettet kompetansearbeid kan også være nyttig, og i henhold til funn i denne oppgaven bør kompetansen tilføres ledergruppen i fellesskap, gjennom en iterativ læreprosess.

6.2.1 Anbefaling for videre arbeid

Prosjektet har bidratt til å starte prosessen med å tenke hvordan digitale forretningskompetanse kan styrke konkurranseevnen. I en ledergruppe på seks personer, må det være en viss konsensus for å fatte avgjørelser. Den nyvunne digitale forretningskompetansen har skapt en felles plattform for å forstå trusler og muligheter i stadig mer digital konkurranse.

Organisasjonslæring kan ses på som unnfangelsen til strategisk fornyelse (Crossan et al., 1999, s. 522). Gitt at bedriften ønsker strategisk fornyelse, bør ledergruppen sette kompetanseutvikling på dagsordenen. Bedriften kan da gjøre nytte av funn fra dette prosjektet ved at kompetanseutviklingen gjøres for ledergruppen i fellesskap, over flere iterasjoner. Fokus bør være på nytten for bedriften, med en praktisk tilnærming med rom for diskusjoner og gruppearbeid.

Basert på at forretningsstrategien inneholdt både elementer av strategi, forretningsmodell og taktikk (mål), anbefaler jeg ledergruppen å relaterte strategi, forretningsmodell og taktikk i forhold til hverandre (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010). Så strukturere den eksisterende strategien og den digitale forretningsstrategien til én strategi. Fokus bør være på å videreutvikle strategien og transformere bedriften etter strategien. Forretningsstrategien bør i det minste ivareta Porters tre prinsipper: unik og verdifull posisjon, gjør valg på hva bedriften skal konkurrere i og ikke, og ha aktiviteter som passer sammen. Det siste punktet kan skape varig konkurransefortrinn, det blir vanskelig for andre å kopiere forretningsmodellen. De fire temaene innenfor digital forretningsstrategi kan med fordel oppfriskes i forbindelse med strategisk arbeid, det kan bidra til å tenke «utenfor boksen» til forretningsstrategi. Ledergruppen bør vurdere om forretningsmodellen er i henhold til strategien, deretter justere forretningsmodellen om nødvendig. Forretningsmodellen gir så mulighetsområdet for målene som kan settes.

7 Konklusjon

Gjennom aksjonsforskning ble det etablert et prosjekt som tilførte ledergruppen digital forretningskompetanse og studerte hvordan de tok den til seg.

Hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse.

Det er skrevet mye om organisasjonslæring, men publisert lite om hvordan ledere lærer. Denne oppgaven har sett på hvordan ledergruppen i bedriften tok til seg digital forretningskompetanse og funnet at den utvikles best i ledergruppen i felleskap.

Oppgaven finner at 4I-rammeverket er et godt rammeverk for å forstå organisasjonslæring i kontekst av strategisk fornyelse, og at også tilførsel av teori trolig bør skje i felleskap. Prosessene intuisjon, fortolkning og integrering har alle funnet sted i kontekst av ledergruppen. Selv om intuisjonsprosessen er individuell er det grunn til å anta at den sosiale gruppekonteksten påvirker fortolkningen. Oppgaven foreslår at intuisjon, fortolkning og integrering alle bør skje i kontekst av gruppen.

En praktisk tilnærming med å utarbeide konkrete forslag til operasjonalisering av forretningsstrategien, over flere iterasjoner, lot ledergruppen gradvis integrere eksisterende og ny kunnskap. Gjennom diskusjon ble det skapt en felles forståelse for digital forretningskompetanse, som var grunnlaget for utarbeidelsen av operasjonaliserte forslag, etableringen av skystrategi og en digital forretningsstrategi.

Tilførsel av digital forretningskompetanse gjennom et aksjonsforskningsprosjekt.

Gjennom aksjonsforskning økte ledergruppen sin digitale forretningskompetanse på en effektiv måte. Med bare 15 timers innsats lærte de digital forretningskompetanse, vedtok en skystrategi og etablerte en digital forretningsstrategi. Før prosjektet var ikke ledergruppen klar over forskjellen på en IT-strategi og en digital forretningsstrategi. Gjennom prosjektet er det etablert en felles forståelse for at digital forretningskompetanse gjør ledergruppen i stand til å utvikle en strategi som øker konkurranseevnen til bedriften. Sluttproduktet, den digitale forretningsstrategien, har betydelig høyere kvalitet enn hva forretningsstrategien og en IT-

strategi ville hatt. Dette betyr ikke at ledergruppen er ferdig utlært innen digital forretningskompetanse, men de har startet en reise innenfor strategisk fornyelse.

Den største utfordringen var at ledergruppen som helhet ikke hadde fokus på i hvilken grad IT kunne utnyttes for å skape økt konkurranseevne ved prosjektets oppstart. Med kjente teknikker skapte jeg forståelse og motivasjon for å ta til seg digital forretningskompetanse, for å lage en digital forretningsstrategi. Dette prosjektet har sådd en spire til økt innovasjons- og kompetansefokus og det er opp til ledergruppen å gi spiren gode oppvekstvilkår.

Ledergruppen bør videre sette strategisk fornyelse på dagsordenen og etablere et kompetanseprogram for seg selv. De bør også arbeide med digital forretningsstrategi og utvikling av forretningsmodellen. Blant annet lever den digitale forretningsstrategien side om side med forretningsstrategien. Ledergruppen bør ta jobben med å smelte dem sammen til én strategi. Deretter bør forretningsmodellen tilpasses strategien.

Litteraturliste

- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 99-120.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. & Venkatraman, N. V. 2013. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *Mis Quarterly*, 37, 471-482.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24, 522-537.
- Davison, R., Martinsons, M. G. & Kock, N. 2004. Principles of canonical action research. *Information systems journal*, 14, 65-86.
- El Sawy, O. A. 2003. The IS Core IX: The 3 Faces of IS identity: connection, immersion, and fusion. *Communications of the Association for Information Systems*, 12, 39.
- Elden, M. & Chisholm, R. F. 1993. Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue. *Human relations*, 46, 121-142.
- Foster, M. 1972. An introduction to the theory and practice of action research in work organizations. *Human relations*, 25, 529-556.
- Google. *Google Ads* [Online]. Available: <https://developers.google.com/ads/> [Accessed 12.4.2017].
- Grover, V. & Kohli, R. 2013. Revealing Your Hand: Caveats In Implementing Digital Business Strategy. *Mis Quarterly*, 37.
- Hagel, J., Brown, J. S. & Davison, L. 2009. The Shift Index, Uncovering the Emerging Logic of Deep Change. In: Deloitte (ed.). <http://www.johnseelybrown.com/shiftindexabstract.pdf>: Deloitte.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforlaget
- Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail.
- Kvale, S., Rygge, J., Brinkmann, S. & Anderssen, T. M. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*, Gyldendal akademisk, 344.
- Landsberger, H. A. 1958. *Hawthorne revisited : management and the worker, its critics, and developments in human relations in industry*, Itacha, N.Y, Cornell university

- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, Sage
- Mithas, S., Tafti, A. & Mitchell, W. 2013. How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *Mis Quarterly*, 37, 511-536.
- Myers, M. D. 2013. *Qualitative research in business and management*, Sage
- NOKUT. 2011. *Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring (NKR)* [Online]. Available: <http://www.nokut.no/no/fakta/det-norske-utdanningssystemet/nasjonalt-kvalifikasjonsrammeverk-for-livslang-laring/nivaer/> [Accessed 12.4.2017].
- Ovans, A. 2015. what is strategy again? *harvard business review*, May 2015.
- Pagani, M. 2013. Digital Business Strategy and Value Creation: Framing the Dynamic Cycle of Control Points. *Mis Quarterly*, 37, 617-632.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Published November*.
- Rai, A., Pavlou, P. A., Im, G. & Du, S. 2012. Interfirm IT capability profiles and communications for cocreating relational value: evidence from the logistics industry. *MIS quarterly*, 36, 233-262.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. & Grover, V. 2003. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.
- Sia, S. K., Soh, C. & Weill, P. 2016. How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15.
- Stalk Jr, G. & Hout, T. M. 1990. Competing against time. *Research-Technology Management*, 33, 19-24.
- Susman, G. I. & Evered, R. D. 1978. An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative science quarterly*, 582-603.
- Treacy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard business review*, 71, 84-93.
- Vogels, W. 2011. *How and why did Amazon get into the cloud computing business?* [Online]. Quora. Available: <https://www.quora.com/How-and-why-did-Amazon-get-into-the-cloud-computing-business> [Accessed 17.4.2017].
- Watson, J. B. 1913. Psychology as the behaviorist views it. *Psychological review*, 20, 158.

8 Vedlegg

8.1 Presentasjon: Prosjektintroduksjon

02.04.2017



Prosjektintroduksjon

- Styret har bedt om en IT-strategi
- NT har en forretningsstrategi
- Separat forretningsstrategi og IT-strategi hører til fortiden
- Digital forretningsstrategi er for nå og fremtiden (1)
- NT skal gjennomføre et prosjekt for å **utvide** forretningsstrategien til en digital forretningsstrategi
- Kombinert med masteroppgave – aksjonsforskningsprosjekt

© 2017 Nordic Trustee. All rights reserved. For more information, please contact us at info@nordictrustee.no

Digital forretningsstrategi

- Digital forretningsstrategi er strategi hvor man benytter digitale ressurser for å skape differensierende verdi.
- Styrker vår konkurransevne og framtidige suksessmuligheter
- Teknologi er «coveralt» og gjennomtrengende i dagens samfunn
- Våre produkter og tjenester er tungt støttet av digitale tjenester
- Det er stadig vanskeligere å skille digitale produkter og tjenester fra den underliggende IT infrastrukturen (1)
- Fremtiden er digital

© 2017 Nordic Trustee. All rights reserved. For more information, please contact us at info@nordictrustee.no

Forventningsavklaring #1

- Vi setter i gang prosjektet for nå flere mål
- Innføre en digital forretningsstrategi for å gi økt konkurransevne
- Levere på kravet om IT-strategi fra styret
- Tiltare digital forretningskompetanse til ledergruppen, slik at den kan vedlikeholde og videreutvikle den digitale forretningsstrategien
- Bidra til kunnskap om hvordan ledergruppen tar til seg digital forretningskompetanse – gjennom masteroppgaven Cato skriver.

© 2017 Nordic Trustee. All rights reserved. For more information, please contact us at info@nordictrustee.no

Forventningsavklaring #2

- Ting man må være klar over
- Prosessen med å utforme en digital forretningsstrategi kan føre til en endring i organisasjonen
- Kanonisk aksjonsforskning har en forsker og klienter
- Forskeren bidrar med teoretisk kunnskap og prosess.
- Klientene bidrar med gjennomføringen av prosjektet i form av innsats, idéer og kunnskap og at det de deler hva de har lært
- Klientene må være klar over hovedprinsippene i kanonisk aksjonsforskning:
 - Prinsipp om forsker-klient-avtale
 - Prinsipp om teori
 - Prinsipp om en syklisk prosessmodell (1)
 - Prinsipp om ending gjennom handling
 - Prinsipp om læring gjennom refleksjon

© 2017 Nordic Trustee. All rights reserved. For more information, please contact us at info@nordictrustee.no

Forventningsavklaring #3

- Innsats
- Innføring i digital forretningsstrategi med eksempler (1-2 timer)
- Utarbeide bedriftens digitale forretningsstrategi (2-4 workshops à 2 timer)
- Gjennomføre undersøkelse om kunnskap om digital forretningsstrategi før og etter (2x 1 time)
- Lese utdølte artikler (1-2 timer)

© 2017 Nordic Trustee. All rights reserved. For more information, please contact us at info@nordictrustee.no

Forventningsavklaring #4

- **Gevinst for NT**
- Bedre konkurransevner for bedriften
- Rikt digital forretningskompetanse i blant deltakere -> base for å videreutvikle den digitale forretningsstrategien
- **Bidrag forskningsmessig**
- Bidrar til forskningen med kunnskap om hvordan digital forretningsforståelse tas opp

7 NYNOR, KRISTIANIA

Forventningsavklaring #5

- **Suksesskriterier:**
- Deltakerne er motiverte for å utarbeide den digitale forretningsstrategien
- Alle må forplikte seg til å bidra og delta på alle sesjonene
- Man møter forberedt til sesjonene
- Har utarbeidet en digital forretningsstrategi ved prosjektets slutt

8 NYNOR, KRISTIANIA

Gjennomføring

- Intervju av ledergruppen om kunnskap om digital forretningsstrategi #1
- Innføring i digital forretningsstrategi med eksempler
- Ledergruppen - utarbeide bedriftens digitale forretningsstrategi
- Intervju av ledergruppen om kunnskap om digital forretningsstrategi #2
- Analysere digital forretningsstrategi og intervjuer

9 NYNOR, KRISTIANIA

Konkret tidsplan

- 27 oktober kl. 12:00 – seminar digital forretningsstrategi (1-2 timer)
- 3. november kl. 12:00 – workshop #1 (1-2 timer)
- 10. november kl. 12:00 – workshop #2 (1-2 timer)
- [17. november kl. 12:00 – workshop #3] – om nødvendig (1-2 timer)
- 24. november kl. 12:00 – workshop #4 - gjennomgang ferdig digital forretningsstrategi (1-2 timer)

10 NYNOR, KRISTIANIA

Gartner

Gartner predicts that a lack of digital business competence will cause 25 percent of businesses to lose competitive ranking by 2017. (1)

- "CIOs or IT professionals who **hear** 'digital business' and **think** 'IT' will be blindsided," said Ken McCoe, vice president and Gartner Fellow. "Digital business is not synonymous with IT. It is about revenue, value, markets and customers. It is customer-focused. It is a metaphorical combination of front office, top line and downstage compared with back office, bottom line and backstage. True, information and technology help to build the capabilities for digital businesses, but they are only part of a complex picture."
- "Businesses have used information and digital technology for some time as sources of efficiency and productivity," continued Mr. McCoe. "However, in a digital business, **digital technology, for the first time, moves into the forefront, into the heart of what the business is doing and how it generates revenue, seizes competitive advantage and produces value.** Digital business represent a more extreme revolution than previous technology-driven changes, and CIOs, with their insight into technology and information, are positioned to develop and promote a successful digital business."

11 NYNOR, KRISTIANIA

8.2 Presentasjon: Hva digital forretningsstrategi er og ikke er

02.04.2017



Forventningsavklaring #1

- Vi setter i gang prosjektet for nå flere mål
- Levere på kravet om IT-strategi fra styret
- Innføre en digital forretningsstrategi for å gi økt konkurransevne
- Tilføre digital forretningskompetanse til ledergruppen, slik at den kan vedlikeholde og videreutvikle den digitale forretningsstrategien
- Bidra til kunnskap om hvordan ledergruppen tar til seg digital forretningskompetanse – gjennom masteroppgaven Cato skriver.

3 NORDIC TRUSTEE

The future is already here — it's just not very evenly distributed (1)

- Endrer verden seg?
- Blir verden mer digital?
- Er endringene som skjer i større og større grad digitale?
- Hvordan endrer vi oss for å møte de digitale endringene?
- Harmony and melody

4 NORDIC TRUSTEE

The future...#2

- Det som tok deg dit du var, vil ikke ta deg dit du vil i framtiden.
- Forskning viser at om du har god vekst så er man mindre foroverlent mtp. digital strategi i forhold til resten av markedet. Markedsleder som har bedre/mer digital business enn sin konkurrent, kan risikere å bli fet og lat. Er vi det? (1)
- Forskning viser at man trekkes mot industrinormen når det gjelder IT-investeringer (1). Hva gjør det med vår digitale forretningsstrategi når vi sammenligner oss med advokatselskaper?

4 NORDIC TRUSTEE

The future...#3

- Fra nå og framover, så er dette det sakteste utviklingen noen gang har gått.
- Allerede nå er det mulig å etablere en konkurrent i Norge som leverer selvbetjeningsløsninger for banklån, som kan utfordre NT i dette markedet i løpet av få år

5 NORDIC TRUSTEE

The future...#4

- NuTonomy har 6 selvkjørende taxi i drift i Singapore(1)
- Uber starter med selvkjørende taxi i Pittsburgh om få uker. Kannibalisierer seg selv for, fremfor å la andre gjøre det.
- Google Ventures investerte 250 millioner dollar i Uber i 2013, men jobber også selv med egen taxi-app som kan kobles til Googles selvkjørende biler.
- Se på oljeindustrien. Ned lærer naken kvinne å spinne.
- BDO satser på digitalisering og effektiv bruk av IT for å øke egen produktivitet og konkurransekraft. BDO er et av Norges ledende kompetansehus innen revisjon, regnskap og rådgivning. (2)

5 NORDIC TRUSTEE

Gartner

Gartner predicts that a lack of digital business competence will cause 75 percent of businesses to lose competitive ranking by 2017. (1)

- "CIOs or IT professionals who hear 'digital business' and think 'IT' will be blindsided," said Kim McAfee, vice president and Gartner Fellow. "Digital business is not synonymous with IT. It is about revenue, value, markets and customers. It is customer-focused. It is a meshed-together combination of front office, top line and downstream engaged with back office, bottom line and backstage. This information and technology help to build the capabilities for digital businesses, but they are only part of a complex picture."
- "Businesses have used information and digital technology for some time as sources of efficiency and productivity," continued Mr. McAfee. "However, in a digital business, digital technology, for the first time, moves into the forefront, into the heart of what the business is doing and how it generates revenue, seizes competitive advantage and produces value. Digital business represents a more extreme revolution than previous technology-driven changes, and CIOs, with their insight into technology and information, are positioned to develop and promote a successful digital business."

© 2016 Gartner, Inc. All rights reserved. GARTNER | 161010-11 | 161010-11

Gartner

- The problem is that we tend to view IT strategy as separate from business strategy.
- Gartner claim that IT strategy is often separated from the business strategy, and yet research shows that successful companies does not separate between those. IT, Finance, operations, all are embedded.
- Technology is pervasive in our daily lives, but it is still poorly understood by the majority of non-IT types. Survey show that 65% of CEO's need help when it comes to interpreting how IT can play a role in the business's success.

© 2016 Gartner, Inc. All rights reserved. GARTNER | 161010-11 | 161010-11

Digitalization Is Intensifying and Stakes Are Rising

Private Sector
What percentage of your revenue is digital?

Timeframe	Percentage
Now	16%
In 2 years	22%
In 5 years	25%
In 2 years	31%
In 5 years	37%
In 5 years	41%

Public Sector
What percentage of your processes is digital?

Timeframe	Percentage
Now	42%
In 2 years	60%
In 5 years	77%

© 2016 Gartner, Inc. All rights reserved. GARTNER | 161010-11 | 161010-11

Gartner 2016 CEO and Senior Business Executive Survey Shows That Half of CEOs Expect Their Industries to Be Substantially or Unrecognizably Transformed by Digital

- Weakening Economies Will Not Deflect From Digital Business Transformation
- CEOs have identified that growth will be the top business priority for 2016, according to a recent survey by Gartner, Inc. The 2016 Gartner CEO and senior business executive survey found that despite indicators that the global economy is struggling in early 2016, CEOs do not plan to significantly change their priorities. About growth (54 percent), the second and third business priorities are customers (31 percent) and workforce (27 percent).
- The Gartner CEO and senior business executive survey of 400 senior business leaders in user organizations worldwide was conducted in the fourth quarter of 2015, asking questions about 2016/2017. Most responding organizations were to have annual revenue of \$1 billion or more. The survey results show that while business conditions are challenging, CEOs remain confident enough to sanction strategic investments, particularly when it comes to digital business transformation.

© 2016 Gartner, Inc. All rights reserved. GARTNER | 161010-11 | 161010-11

Digital forretningsstrategi

Forretningsstrategi formulert og utført ved bruk av digitale ressurser for å skape differensierende verdi

© 2016 Gartner, Inc. All rights reserved. GARTNER | 161010-11 | 161010-11

Digital forretningsstrategi (1)

A digital strategy is a form of strategic management and a business answer or response to a digital question, often best addressed as part of an overall business strategy.

A digital strategy is often characterized by the application of new technologies to existing business activity and/or a focus on the assessment of new digital capabilities in their business models that are created by the Internet age and often as a result of advancements in digital technologies such as computing, data, telecommunications, networks, etc. As in the case with the business strategy concept, a digital strategy can be formulated and implemented through a variety of strategic approaches. Formulations often include the process of specifying an organization's vision, goals, opportunities and related activities, in order to maximize the business benefits of digital initiatives in an organization. These can range from an enterprise focus, which considers the broader opportunities and risks digital can create and often include customer interaction, collaboration, new product/market exploration, sales and service optimization, operating technology, artificial intelligence processes, innovation and governance, data marketing and customer-focused efforts such as web sites, mobile, advertising, social, SEO and search engine optimization and advertising.

© 2016 Gartner, Inc. All rights reserved. GARTNER | 161010-11 | 161010-11

Digital business

- **Digital business** is the creation of **new business designs** by blurring the **digital and physical worlds** (1)

© 2016 ANANDAN K. ANANDAN/ISTOCKPHOTO.COM

Digital forretningskompetanse

Kompetansen man trenger for å kunne utforme digital forretningsstrategi

© 2016 ANANDAN K. ANANDAN/ISTOCKPHOTO.COM

Underliggende IT-strategi

- **Utnytter ikke det forretningsmessige potensialet – her trengs digital forretningsstrategi**
- Fokus på lavest mulig kostnader
- Fokus på god omstillingsevne for å kunne tilpasse seg forretningsstrategien.
- Benytte hyllevare der mulig, utvikle selv kun det som er unikt for oss. Nyutvikling skjer på web-plattform.
- Høy oppetid gjennom redundans
- Benytte seg av (sky)tjenester hvor mulig.

© 2016 ANANDAN K. ANANDAN/ISTOCKPHOTO.COM

Digital forretningsstrategi er ikke:

- **Kostnadsfokus på IT – kun i forbindelse med strategiske beslutninger**
- **Vurderinger som typisk krever kompetansen til en IT-fagperson (backup, server, etc)**
- **Vurderinger om man en programvare skal kjøre på en server hos oss eller om den skal kjøre som en tjeneste i skyen. Viktig at juridiske behov er ivarettatt.**
- **Dette er basert i at operasjonell effektivitet ikke er strategi, IT velger hele tiden det som er mest kosteffektivt og benytter hyllevare/ 3.de parts tjenester hvor mulig.**

© 2016 ANANDAN K. ANANDAN/ISTOCKPHOTO.COM

8.3 Intervjuguide før arbeidsmøtene

Introduksjon

Ønsker å undersøke endring i kunnskap innenfor noen felt av digital forretningsstrategi. Kommer lignende intervju i etterkant av presentasjon og arbeidsmøtene.

Er det greit å ta opp intervju? Det må transkriberes for å kunne analyseres og skriving vil forstyrre selve intervjuprosessen. Opptaket vil bli slettet etter at oppgaven er levert.

Du kan når som helst avbryte intervjuet.

Generelle spørsmål

Kan si noe om hensikten med forretningsstrategi?

Hva vil du si at digital forretningsstrategi går ut på?

Kan du si noe om hvordan digital forretningsstrategi skiller seg fra digital forretningsstrategi?

Omfang

DFS går utover tradisjonelle funksjoner og prosessiloer

Hvordan vil du si at IT griper inn i bedriftens produkter, tjenester og informasjon?

Om du tar en av hovedtjenestene våre som f.eks. etablering av lån, restrukturering eller renteregulering, kan du beskrive hvor i prosessen man bruker IT og hvor man klarer seg uten?

DFS inkluderer digitalisering av produkter og tjenester og informasjonen rundt dem

Hvilke muligheter gir IT for å skape konkurransefortrinn gjennom digitalising av produkter, tjenester og informasjonen rundt dem?

Skala

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet

Kan du fortelle det du vet om skytjenester (fordeler/ulemper/karakteristika)?

Hvordan kan skytjenester påvirke din bedrift?

Nettverkseffekter innenfor flersidede plattformer skaper hurtig skaleringspotensiale

Hvordan tenker du din bedrift bør forholde seg til skytjenester strategisk og hvorfor?

Hastighet

Beslutningshastighet

Kan du beskrive vår responshastighet når våre kunder prøver å få kontakt med oss?

Hvilke medier kan våre kunder nå oss på?

Hastighet på organisering av leveransekjeden

Med leveransekjede så tenker jeg på prosessene som gjøres for å levere et produkt fra a til å, f.eks. å opprette, følge opp og avslutte ett lån. Hvordan vil du beskrive leveransekjedens plass i en forretningsstrategi?

Hvilke aspekter ved leveransekjeden kan gi konkurransemessige fortrinn?

Kilder til verdiskapning

Verdiskaping fra flersidede forretningsmodeller

Hva tror du menes med en flersidig forretningsmodell?

Hvordan tenker du at flersidige forretningsmodeller blir påvirket av digitale tjenester?

Fange verdier gjennom koordinerte forretningsmodeller i nettverk

Når Sony som lager Playstation må koordinere nye modeller med spillprodusentene, de som produserer hardwaren, de som distribuerer spill og innholdsleverandører, hvordan blir verdiskapningen påvirket?

8.4 Presentasjon: Oversikt og metode

18.04.2017



Hvordan skal vi jobbe

- Repetere tradisjonell forretningsstrategi for å ha en felles plattform for forståelse
- Digital forretningsstrategi kan grupperes i fire temaer, vi skal arbeide oss gjennom disse
 - Omfang
 - Skala
 - Hastighet
 - Kilder til verdiskaping

Samlingene

- Tilføre digital forretningskompetanse
- Del i tre grupper
- Gruppearbeid: Operasjonaliser strategien med digital forretningskompetanse – referer til nummer
- Samles
- Velg hva vi tar med oss videre til neste runde

Konsepter

Tema	Konsept
Omfang	<ul style="list-style-type: none"> • DFS går utover tradisjonelle funksjoner og prosesslinjer • DFS inkluderer digitalisering av produkter og tjenester og informasjonen rundt dem • DFS utvider omfanget til å være utenfor firmaets grenser og leveranskjede til dynamiske økosystemer som krysser tradisjonelle industrigrenser
Skala	<ul style="list-style-type: none"> • Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet • Nettverkeffekter innenfor flersidede plattformer skaper hurtig skaleringspotensiale • Skalering med DFS vil i økende grad finne sted under forhold med informasjonsoverflod • Skalering gjennom allianser og partnerskap

Konsepter

Tema	Konsept
Hastighet	<ul style="list-style-type: none"> • Hastighet på produktansesninger • Deslutningshastighet • Hastighet på organisering av leveranskjeden • Hastighet på nettverksformasjoner og tilpasninger
Kilder til verdiskaping	<ul style="list-style-type: none"> • Økt verdi fra informasjon • Verdiskaping fra flersidede forretningsmodeller • Fange verdier gjennom koordinerte forretningsmodeller i nettverk • Verdioppnåelse gjennom kontroll av digital industriarkitektur

8.5 Presentasjon: Strategi – oppfriskning

02.04.2017



Forventes at dere har lest:

- What is Strategy - Porter.pdf
- What is Strategy again? – Andrea Ovans
- Strategi - Eksempel med flyselskaper.docx
- Customer Intimacy - Treacy and Wiersma.pdf

NORDIC TRUSTEE

Definisjoner

«Lage en plan som definerer hva som må gjøres, med hvilken prioritet og hvordan man måler suksess.» (1)

«Essensen i strategi er å velge å gjøre aktiviteter forskjellig fra rivalene.»(2).

NORDIC TRUSTEE

Treacy og Wiersma om verdidisiplin

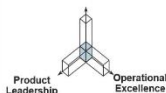
- Operational Excellence
 - Lede på pris og behagelighet
- Customer Intimacy
 - Dyr kundetilpassning – men kunden betaler
- Product leadership
 - De beste produktene og tjenestene

NORDIC TRUSTEE

The first step is to understand how your company wins in the marketplace

How We Win

Customer Intimacy



Treacy and Wiersema model for strategic differentiation

Companies that focus on one of these strategic approaches make more money than those who select two or more approaches to “winning” in the marketplace

Ask yourself: Does the executive team know how your company wins in the marketplace?

Gartner

NTs verdidisiplin

- Hvor vil dere plassere oss i modellen til Treacy og Wiersma?
- Er det det vi ønsker å være gode på?
- Prioriterer vi etter dette målet i praksis?

NORDIC TRUSTEE

Eksempel

- Southwest Airlines – lavpris selskap med strømlinjeformet verdikjede
- Continental Lite, datterselskap av Continental Airlines som var et fullservice-selskap, prøvde å være et lavprisselskap med infrastruktur og verdikjede til et fullserviceselskap
- Hvordan gikk det med Continental Lite?

© 2014 McKinsey & Company. All rights reserved. McKinsey & Company is a registered trademark of McKinsey & Company. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document.

Porter⁽¹⁾

Hvordan er NTs strategi i forhold til Porter?

- Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities
- Strategy requires you to make trade-offs in competing—to choose what not to do
- Strategy involves creating “fit” among a company’s activities

© 2014 McKinsey & Company. All rights reserved. McKinsey & Company is a registered trademark of McKinsey & Company. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document.

Ovans⁽¹⁾

Ovans sier at strategi er mer en differensiering

- Do something new
- Building on what you already do
- Reacting opportunistically to emerging possibilities

© 2014 McKinsey & Company. All rights reserved. McKinsey & Company is a registered trademark of McKinsey & Company. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document.

Vedvarende konkurransemessig fordel


«A firm is said to have sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy.»⁽¹⁾

© 2014 McKinsey & Company. All rights reserved. McKinsey & Company is a registered trademark of McKinsey & Company. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document.


Hva er det som gjør at våre kunder velger oss

Fremfor våre konkurrenter?

- Hvordan skiller vi oss ut på en måte som gir mer verdi for potensielle kunder?
- Om du skulle etablere en ny tillitsmann, hvordan ville din strategi sett ut?
- Om du jobbet i Intertrust, hva ville du gjort for å utkonkurrere oss?
- Hva om AgenSynd vender snuten nordover?



AgenSynd
Sjått og kjent



Intertrust announces rebranding CorpNordic

© 2014 McKinsey & Company. All rights reserved. McKinsey & Company is a registered trademark of McKinsey & Company. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document. McKinsey & Company is not responsible for the content of this document.

8.6 Presentasjon: Omfang

02.04.2017



Omfang

- DFS går utover tradisjonelle funksjoner og prosessiloer
- DFS inkluderer digitalisering av produkter og tjenester og informasjonen rundt dem

NORDIC TRUSTEE

DFS går utover tradisjonelle funksjoner og prosessiloer

- digital forretningsstrategi omfatter alle avdelinger, prosesser og eksterne aktører
- bindevevet er de digitale plattformene som utveksler rik informasjon på innsiden og utsiden av organisasjonen
- Man må tenke bredere enn i tradisjonell forretningsstrategi

NORDIC TRUSTEE

DFS går utover tradisjonelle funksjoner og prosessiloer

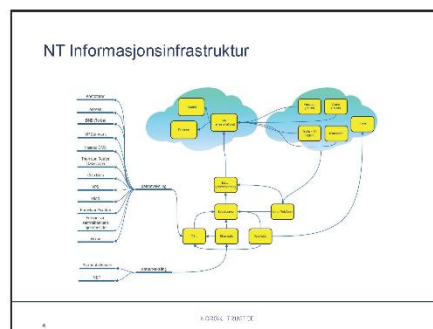
- som strateger bør dere vite hvordan data flyter mellom plattformer og hvordan de understøtter våre tjenester og produkter på et overordnet nivå
- Kjenne utvidet verdikjede godt
- Kjenne informasjonsinfrastruktur overordnet

NORDIC TRUSTEE

DFS går utover tradisjonelle funksjoner og prosessiloer

- Vi har en plattform som kobler mange parter. Vi kan bruke denne for å være unike, skape differensiering
- I fremtiden vil man forretningsstrategi naturlig være digital og man vil ikke kalle det digital forretningsstrategi.

NORDIC TRUSTEE



DFS inkluderer digitalisering av produkter og tjenester og informasjonen rundt dem

- Inkluderer design av produkter og tjenester, deres samhandling med komplementære plattformer og uttulling vha. digitale ressuser
- Forskning viser at markedsledere med høyt antall konkurranserettede handlinger og høy kompleksitet i handlingsrepertoaret vinner markedsandeler og har høy profit. Man må hele tiden utvikle skjærpe konkurranseevnen sin med differensierende tjenester.
- Incumbent and surviving start-up firms both share a common understanding that information technologies fundamental role in their ability to enhance business performance through continual innovations in products, services, channels, and customer segments
- Veldig forenklet: tenk som en startup

7 Sambamby et al. 2013

The strategic value of IT: Platform for agility

- The sustainable business value of IT emerges primarily through its complementarity and integration with business strategies, organizational designs, structures and competencies.
- IT can be an enabler of agility by virtue of the differences between digital economics and the (traditional) economics of physical components

8 Sambamby et al. 2013

The strategic value of IT #2

- Gir muligheten for å frikoble informasjon fra fysiske produkter og tjenester som gir:
 - grunnlag for informasjonsbaserte produkter (Stamdata)
 - Strømlinjeforming av arbeidsprosesser
 - Bygging av relasjoner mellom selskaper
- Forskjeller på digital og tradisjonell økonomi
 - Den faste kostnaden ved digitale tjenester er høyere pga. den menneskelige kostnaden for å utvikle intellektuell kapital
 - Marginalkostnaden går fort mot null
 - Koordinasjonskostnaden er ekstremt lav
 - Gir mulighet for å kombinere digitale produkter for å skape ny verdi
 - Netværkseffekter gir økt avkastning for selskaper som klarer å øke kundebasen (google maps)

9 Sambamby et al. 2013

Modell som kan gi styrket konkurranseevne

Figure 1. The Nomological Network of Relationships between IT Competence and Firm Performance

10 Sambamby et al. 2013

IT Competence

IT competence is the organizational base of IT resources and capabilities and describes a firm's capacity for IT-based innovation by virtue of the available IT resources and the ability to convert IT assets and services into strategic applications. (Vår evne til å bruke IT til å lage apps som støtter opp om vår strategi)

Important elements:

- Level of IT investments
- Quality of IT infrastructure
- IT human capital
- Nature of IT/Business partnerships

IT competence is a critical antecedent for firms to generate more competitive actions and greater action repertoire complexity

11 Sambamby et al. 2013

Agility

Å finne muligheter for innovasjon og gripe markedsmuligheter, hurtig og overraskende.

- Utforske markedsmuligheter
- Utforske organisasjonell eksperimentering med nye alternativer
- Søk etter kunnskap om ukjente muligheter for å bedre konkurranseevne (blokkjede)
- Utforske og bruke allerede kjente ting gjennom forfining og utvidelse av kompetanse, teknologi og kunnskap
- Kapasitet knyttet til interaksjon med kunder, organisering av interne operasjoner og utnyttelse av økosystemet av forretningspartnere
- Man kan koke det ned til kundesmidighet, partnersmidighet og operasjonell smidighet (s. 346 | Sambamby, 2013)

12 Sambamby et al. 2013

Agility

Type of Agility	Description	Role of IT	Example
Customer	Ability to respond to changes in customer requirements and preferences in a timely and cost-effective manner.	Technologies for digital marketing, social media, and customer relationship management (CRM) systems.	Amazon's recommendation engine and its ability to personalize the shopping experience.
Product	Ability to develop and launch new products and services rapidly and iteratively.	Cloud computing, agile development frameworks, and DevOps practices.	Netflix's continuous release of new TV series and its ability to experiment with different content.
Operational	Ability to optimize internal processes and resource allocation for efficiency and cost-effectiveness.	Automation, artificial intelligence (AI), and data analytics.	Walmart's use of AI for inventory management and its ability to optimize store operations.

Source: [1], p. 102

Digital options

- Etter en mindre investering så har man en opsjon, holder den åpen til en mulighet ankommer, så tar man muligheten eller lar den gå.
- Fordelaktig å ha opsjoner, opsjonsholderen kan utforske muligheten i motsetning til de som ikke har opsjonen.
- Digitale opsjoner er et sett IT-egenskaper i form av digitaliserte arbeidsprosesser og kunnskapsystemer
- Digital prosesskapital er IT-muliggjøringen av inter- og intraorganisasjonelle prosesser for automatisering, informering og integrering, ordrelevering, leveranskjede, produktinnovasjon og produksjon og samles flyt av informasjon
- Digital kunnskapskapital er IT-støttet lagring av kunnskap og systemet som muliggjør deling av kunnskap og perspektiv

Source: [1], p. 102

Digital prosesskapital – rekkevidde og rikhet

Type of Digital Option	Description	Enabling Technologies	Example
Digitized knowledge reach	Ability to disseminate knowledge across a wide range of users and locations, often in real-time.	Cloud computing, social media, and content management systems.	Wikipedia's open-source encyclopedia and its global reach.
Digitized knowledge richness	Ability to capture and store a large volume of diverse knowledge and information.	Big data, artificial intelligence (AI), and data analytics.	Google's search engine and its ability to process vast amounts of data.

Source: [1], p. 102

Digital kunnskapskapital – rekkevidde og rikhet

Type of Digital Option	Description	Enabling Technologies	Example
Digitized knowledge reach	Ability to disseminate knowledge across a wide range of users and locations, often in real-time.	Cloud computing, social media, and content management systems.	Wikipedia's open-source encyclopedia and its global reach.
Digitized knowledge richness	Ability to capture and store a large volume of diverse knowledge and information.	Big data, artificial intelligence (AI), and data analytics.	Google's search engine and its ability to process vast amounts of data.

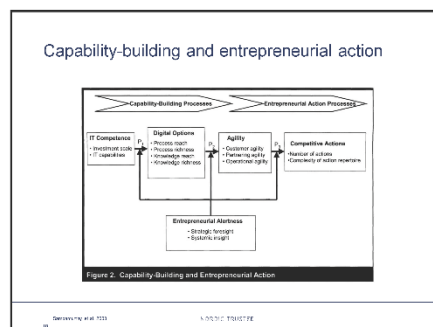
Source: [1], p. 102

Entrepreneurial Alertness

Entrepreneurial alertness is the capability of a firm to explore its marketplace, detect areas of market place ignorance, and determine opportunities for action. Two specific capabilities describe entrepreneurial alertness: strategic foresight and systemic insight

- Strategic foresight is the ability to anticipate discontinuities in the business environment, marketplace, or the information technology space, the threats and opportunities in the extended enterprise chain, and the impending disruptive moves by competitors. Foresight includes an integrated exploration of IT and business opportunities in the conceptualization of competitive actions.
- Systemic insight is the ability to visualize connections between digital options, agility capabilities, and emerging market opportunities in architecting competitive actions

Source: [1], p. 102



Capability-building processes

- Integrasjon av IT og forretningsressurser til organisasjonelle egenskaper
- Firmene utvikler kapasiteter over tid gjennom en serie koblede strategiske avgjørelser om investeringer i IT og blandingen av IT med organisasjonelle prosesser og kunnskap
- IT kompetanse er en forutsetning
- Entreprenørisk overvåkinghet fasiliteter konverteringen av IT investeringer og IT-egenkapital til digital opsjoner.
- Krevrer strategisk framsynhet - er vitalt for å forutse forretningsmulighetene og forretningsverdien tilgjengelig i IT. Også viktig for vurdere hvilke teknologier som kommer, hvilke muligheter de gir og hva som det team gjære overflødig.
- Systemnær viktig for å se hvordan IT-kompetanse og organisasjonelle prosesser og kunnskaper komplementerer hverandre

© University of W. 2011 ESCP EQUIS ACCREDITED

Entrepreneurial Action Processes

- Et hjørne: Man har ikke perfekt kunnskap om markedet
- Det bildet vi har av markedet er ikke nødvendigvis det samme som en konkurrent
- Konkurrentene kan utnytte våre blinde spots
- Et det å være opportunistisk
- Ernen til å handle på mulighetene som oppstår gjennom entreprenørisk oppmerksomhet ved å bruke bruk av de forskjellige formene for smidighet.
- Entrepreneurial Action Process is about the discovery and exploitation of market opportunities to create new products, services, customers, or distribution channels
- Alert firms are constantly on the lookout for previously unnoticed aspects of the market through imagination, trial and error experimentation, probing, and learning from successes and failures
- The aspect of knowledge which is crucially relevant to entrepreneurship is not so much substantive knowledge of market data as awareness, the "knowledginess" of where to find market data
- Firms exhibiting high entrepreneurial alertness can sense product-market discontinuities and visualize how organizational resources and capabilities can be orchestrated and exploited

© University of W. 2011 ESCP EQUIS ACCREDITED

Coevolutionary Adaption

- Er konseptet om at man lærer underveis, og at når man lykkes med konkurransesessige handlinger så vil det forbedre smidigheten, entreprenørisk overvåkinghet og de digitale opsjonene.
- Det vil igjen påvirke framtidig utvikling av IT-kompetanse
- Det er feedback-loopen som gir ringvirkninger andre veien.

© University of W. 2011 ESCP EQUIS ACCREDITED

Coevolutionary Adaption

The diagram illustrates the coevolutionary adaptation process. It features four main boxes at the top: 'IT Competence' (with sub-points: investment scale, IT capabilities), 'Digital Options' (with sub-points: Process reach, Process richness, Knowledge reach, Knowledge richness), 'Agility' (with sub-points: Customer agility, Operational agility, Planning agility), and 'Competitive Actions' (with sub-points: Number of actions, Complexity of action repertoire). Arrows labeled P1, P2, and P3 point from these boxes towards a central box at the bottom labeled 'Entrepreneurial Alertness' (with sub-points: Strategic insight, Systemic insight). Below the diagram is the caption 'Figure 3. Coevolutionary Adaption'.

© University of W. 2011 ESCP EQUIS ACCREDITED

Eksempler på bygging av nye verdidøkende tjenester på eksisterende IT egenskaper

- Amazon
- Zebra

© University of W. 2011 ESCP EQUIS ACCREDITED

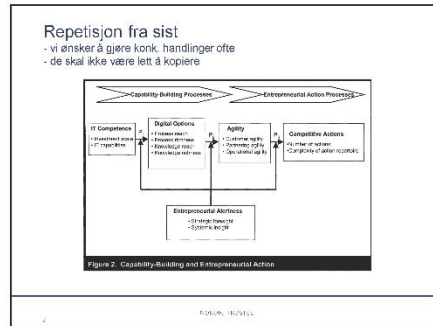
Spørsmål

- Har vi informasjon som kunne vært produktfæart, for å bidra til å skape differensierende verdi?
- Hvordan jobber vi motimed våre kunder og samarbeidspartnere for å skape forretningsforlæim?

© University of W. 2011 ESCP EQUIS ACCREDITED

8.7 Presentasjon: Skalering

02.04.2017



Se på modellen for omfang og svar på følgende:

- Hvordan utøver vi vår smidighet?
 - Bruker vi våre kunder for å utforske og bidra til innovasjon og konkurransemessige grep?
 - Bruker vi våre samarbeidspartnere...
 - Har vi byggeklossene som en del av forretningsprosessen som skal til for å kombinere eksisterende produkter til nye produkter? Kan vi lage nye forretningsprosesser ved å kombinere elementer fra eksisterende?

NORDIC TRUSTEE

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Skytjenester

- Skytjenester – egenskaper:
 - **On-demand self-service:** Users are able to provision cloud computing resources without requiring human interaction, mostly done through a web-based self-service portal (management console). Sidenote – unge folk vil ha selvtjenesting...
 - **Broad network access:** Cloud computing resources are accessible over the network, supporting heterogeneous client platforms such as mobile devices and workstations.
 - **Resource pooling:** Service multiple customers from the same physical resources, by securely separating the resources on logical level.
 - **Rapid elasticity:** Resources are provisioned and released on-demand and/or automated based on triggers or parameters. This will make sure your application will have exactly the capacity it needs at any point of time.
 - **Measured service:** Resource usage are monitored, measured, and reported (billed) transparently based on utilization. In short, pay for use.

NORDIC TRUSTEE

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Skytjenester

- Verden dreier mer mot tjenesteorientering
- Man leier istedenfor å kjøpe (både programvare og maskinvare)
- Tjenestene har programmerbare grensesnitt
- Vi kobler tjenester sammen og skaper verdi. Tjenester kan være både interne og eksterne.

NORDIC TRUSTEE

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Skytjenester

- En tradisjonell server utnytter bare 5-10% av kraften, det betyr at vi betaler for mer enn vi trenger når vi har serverne lokalt
- Modularisering blir viktigere – nyttig for å skalere opp de delene av tjenesten som trenger mer ytelse (og for å sy sammen moduler til nye tjenester – hva hvis klientkonto var en tjeneste?)
- Om man har modularisert, så er det bare å øke kapasiteten et par tastetrykk for den modulen

7 WUOL116511E

Skytjenester – tjenestemodeller (IaaS, PaaS, SaaS)

8 WUOL116511E

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Skytjenester

- Agility: Skytjenester øker vår smidighet. Gir oss mulighet for å raskt teste ut nye produkter fordi det tar kort tid å sette opp en ny maskin eller tjeneste i skyen (Customer, Partnering, Operational)
- Innovasjon: Skytjenester er en plattform for innovasjon – de tilbyr stadig nye tjenester som vi kan velge å bruke på eksisterende eller for å lage nye tjenester (Machine learning, Application Insights etc.)

9 WUOL116511E

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Azure

10 WUOL116511E

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Skytjenester

- Sikkerheten er bedre enn på eget nett
 - Alltid oppdatert med siste patch
 - Ekspertisen på produktene jobber med dem
 - Større fokus på sikkerhet enn det vi selv klarer å ha
 - Vi er alltid på siste versjon (Evergreen)

11 WUOL116511E

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Skytjenester

- Vi er ikke sårbare for strømbrudd, brann, vannlekkasjer, bomber etc på samme måte
- Samme tjenestenivået uansett kontor – strategisk avgjørelse?
- Mer kostnadseffektivt
- Større fleksibilitet
- Vi går fra Capex til Opex

12 WUOL116511E

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Skytjenester

- Kompetanse
 - Vi kan drifte mer med færre ressurser
 - Dreining av kompetanse mot å sy sammen og systemer ved hjelp av eksisterende tjenester
 - En mann på drift er en stor risiko

13 KAPITTEL 18:2017

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Skytjenester

- Det vil gjøre at vi bruker mer standard programvare og får det mindre spesialtilpassninger
- Vi må planlegge for at tjenester går ned

14 KAPITTEL 18:2017

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Skytjenester

- Det juridiske – må vi utlevere våre data?
 - amerikanske selskaper
 - europeiske
 - data-trustee

15 KAPITTEL 18:2017

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Skytjenester

- Vi har tatt det strategiske valget om å bruke skytjenester - alt er i skyen om tre år!
- Basert på en visjon om lav kost, høy fleksibilitet, god og lik tilgang for alle brukere og systemer
- I stedet for å kjøpe mer minne nå, flytter vi servere ut i skyen

16 KAPITTEL 18:2017

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Skytjenester

- Vi har tatt det strategiske valget om å bruke skytjenester - alt er i skyen om tre år!
- Basert på en visjon om lav kost, høy fleksibilitet, god og lik tilgang for alle brukere og systemer
- I stedet for å kjøpe mer minne nå, flytter vi servere ut i skyen

17 KAPITTEL 18:2017

Hurtig opp og nedskalering som strategisk dynamisk kapasitet - Skytjenester

- Hva er god nok redundans for oss?
- Hvilke konsekvenser vil vi oppleve av skystrategien?
 - Positive
 - Negative

18 KAPITTEL 18:2017

Nettverkseffekter innenfor flersidede plattformer skaper hurtig skaleringspotensiale

- Nettverkseffekter
- Flersidede plattformer
- Hurtig skaleringspotensiale

18 KPMG | 18/03/17

Nettverkseffekter innenfor flersidede plattformer skaper hurtig skaleringspotensiale

- Nettverkseffekter er når verdien av en vare eller en tjeneste øker når flere bruker dem
 - Epost, telefon
 - Sosiale media(FB,Instagram), Børsen, Google Maps,

19 KPMG | 18/03/17

Nettverkseffekter innenfor flersidede plattformer skaper hurtig skaleringspotensiale

- Flersidede plattformer:
 - minst to atskilte grupper kunder, plattformen tar ikke eierskap til produktet eller tjenesten
 - plattformen sørger for infrastruktur og regler som gjør transaksjonene lettere mellom partene
 - Verdiskapning ved at kundegruppene blir sammenkoblet eller koordinert.

21 KPMG | 18/03/17

Nettverkseffekter innenfor flersidede plattformer skaper hurtig skaleringspotensiale

- Hurtig skaleringspotensiale
 - Etter hvert som vi kobler flere og flere produkter og tjenester, så vil nettverkseffekter være den største driveren for verdiskapning
 - Har vi en plattform som kan skape nettverkseffekter?

22 KPMG | 18/03/17

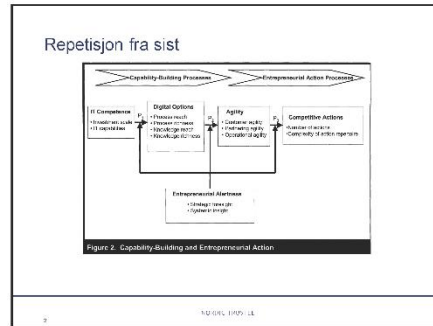
Nettverkseffekter innenfor flersidede plattformer skaper hurtig skaleringspotensiale

- Hurtig skaleringspotensiale
 - Hvilke produkter eller tjenester har vi, eller kan vi lage, som gir større verdi av at flere bruker det?
 - Om vi får et slikt produkt, er det noen kobling til skytjenester?

23 KPMG | 18/03/17

8.8 Presentasjon: Hastighet

02.04.2017



Hastighet

- Beslutningshastighet
- Hastighet på organisering av leveransekjeden

NORDIC TRUSTEE

Beslutningshastighet

- Hastighet er viktig mtp. å respondere på forespørsler fra kunder, samarbeidspartnere og motparter. I en digital verden forventer de å få respons raskere og raskere. Endelig svar kan ta tid i vanskelige saker, men respons kan være rask.
- En variant av beslutningshastighet er selvbetjening og automatisering.

NORDIC TRUSTEE

Beslutningshastighet

- IT-systemene genererer store datamengder som ikke utnyttes
- Bedrifter investerer i kraft for å prosessere data, men de gjør ikke samme i organisasjonelle prosesser for å hente verdi fra data og informasjon.
- Verdien ligger ikke i å investere i teknologi, men i hvordan økt tilgang til informasjon driver raskere og mer effektive avgjørelser

NORDIC TRUSTEE

Beslutningshastighet

- På hvilket grunnlag tar vi beslutninger?
- Har vi data som vi kunne brukt som beslutningsstøtte?

NORDIC TRUSTEE

Beslutningshastighet

- Hvor lang tid bruker vi på å levere våre tjenester?
- Hvor lang tid bruker vi på å levere informasjon underveis i prosesser? Er det alltid tilgjengelig for alle parter?
- Hva gjør vi for å levere raskere? Prosesser?

7

Hastighet på organisering av leveransekjeden

- Punktene ovenfor lar selskaper optimalisere verdikjeden i utvidede nettverk
- Høy synlighet på start og slutt av verdikjeden og ERP systemer gjør selskaper mer effektive
- Outsourcing av ikke-kjerne aktiviteter
- F.eks. har Apple 74 turnarounds i løpet av et år

8

Hastighet på organisering av leveransekjeden

- Hvor raskt man kan (om)organisere leveransekjeden på global basis er i ferd med å bli en viktig driver av konkurransemessige fortrinn
- Organisering av leveransekjeden er ikke bare om å handtere dagens leveransekjede, men også om å innovere morgendagens portfolio, som krever dynamisk organisering av leverandører og partnere

9

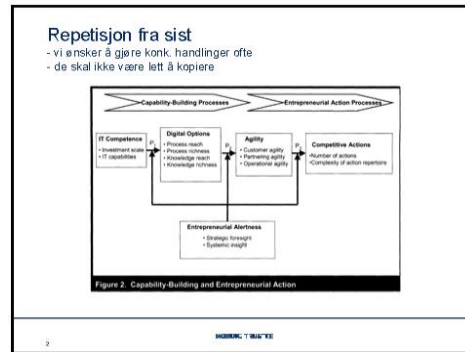
Hastighet på organisering av leveransekjeden

- Om dere ser for dere leveransekjeden for de forskjellige tjenestene våre, hvordan kan vi forbedre den, gjennom interne og spesielt ekstern organisering?

10

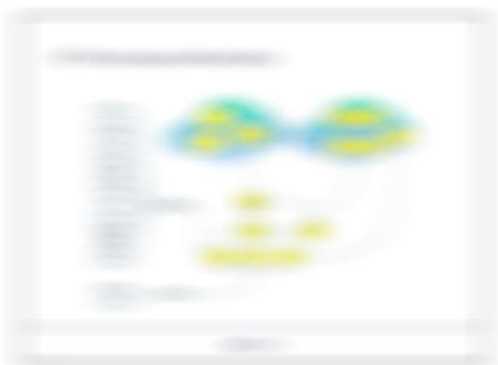
8.9 Presentasjon: Skytjenester

22.04.2017



- Kriterier for å valg**
- Tilgjengelighet til våre tjenester må være god
 - Må gi økt konkurranseevne

- 3 ting ved skytjenester som gir oss økt konkurranseevne**
- Agility: Skytjenester øker vår smidighet. Gir oss mulighet for å raskt teste ut nye produkter fordi det tar kort tid å sette opp en ny maskin eller tjeneste i skyen
 - Innovasjon: Skytjenester er en plattform for innovasjon – de tilbyr stadig nye tjenester som vi kan velge å bruke på eksisterende eller for å lage nye tjenester (Machine learning, Application Insights etc.)
 - Standard integrasjonsplattform gjennom sky-tjenestekatalog



Skytjenester – tjenestemodeller (IaaS, Paas, SaaS)

App	Now	Future
Standard	Now	Future
Worksite	Now	Future
Exchange	Now	Future
Skype	Now	Future

Skystrategi – negative sider

- Lock-in – grad av henger av om man leier maskinvare eller utnytter skytjenester fullt ut
- Utløring av data under ikke-norsk rett (men vi kan kryptere så...)
- Brukerne må ha tilgang til internett for å få tilgang til systemene
- Økonomiske utfordringer?
- Annet trusselbilde – angrep mot Microsoft kan ramme oss
- Kompetansetrav – må utvikle sky-kompetanse
- Det infrastrukturen – må stole på at leverandøren klarer å skille mine og dine data
- Du må stole på at leverandøren ivaretar sikkerheten – som ved outsourcing generelt
- Vi kan ikke bestemme fysiske datamaskiner – men spiller det noen rolle?
- Om skyleverandøren din hackes så hackes kanskje du også, generelt outsourcing problem
- Dilligere kun hvis du bruker sky-riktig:
 - Skalér ned så vel som opp
 - Forhåndsbetal minimumsbruk for lavere sats
 - Stop tjenester når de ikke er i bruk
 - Sett opp smarte alerts
 - Bruk høyeste nivå av skytjenester hvor mulig
 - modularisering nødvendig å utnytte tjenestene best (ansett en bra ting)

1

Skystrategi – positive sider

- Digital forretningsstrategi understøttes bedre fordi skytjenester understøtter
 - Drifting
 - Skalér
 - Hastighet
 - Kløder til verdiskaping
 - «Agility» og «Digital options» blir bedre
- Vi kan skalere hurtig
- Vi slipper å forholde oss til maskinvare
- Vi er ikke sårbare for strømbrudd, brann, vannlekkasjer, bomber etc på samme måte
- Vi kan fokusere driftskompetansen
- Vi kan klare oss med lite driftressurser i forhold til systemene som skal driftes
- Samme tjenestebillettansett hvor best kontor du sitter på
- Mer kostnadseffektiv om gjort riktig
- Større fleksibilitet, kan raskt teste ut ting uten investeringer i forkant
- Virgler fra Cisco til Open
- Sikkerheten er bedre i skyen enn lokalt fordi leverandørene er proffe på sikkerhet
- Alltid oppdatert med siste patch
- Ekspertisen på produktene jobber med dem og videreutvikler dem, ny funksjonalitet kommer først i skyen
- Vi er alltid på siste versjon (Evergreen)

2

Driftsmodeller – faktorer å vurdere

- To lokasjoner:
 - Økonomisk viktig for høy oppetid
 - Komplekse infrastrukturen gir store utfordringer i flere land (type, endring ved tilbake)
 - Om minst et av datacenterene er driftet av oss, vil vi måtte forholde oss til fysiske elementer
- Lock-in:
 - Utvalg ved at man drifter alt selv og bare leier maskinvare og nettverk av andre
- Kost:
 - Det mest kostnadseffektive er å kjøpe tjenestene i skyen, på høyest mulig sky-nivå og i størst mulig grad unngå å leie maskinvare
- Agilitet:
 - Forbedringsmessig fleksibilitet ikke ved bruk av skytjenester og er plattform for innovasjon. Verdi skapes i større grad med å flytte anner tjenester, og bruk av skytjenester gir oss økt midlighet. For eksempel er det via en skytjeneste vi koble sammen de ulike systemer sammen. Team Sverige, Trelle og etter hvert Norge. Det er foregått å ta base en database i skyen, eller en server og delikter file.
- Kompetanse:
 - Skal IT-kompetansen være her oss, eller skal vi låne det? Ved outsourcing gir man opp å utvikle kompetansen og man er avhengig av menneskelig interaksjon for å gjøre endringer. Store lokale vedlikeholdningsprosesser. Lokal infrastruktur krever sterk kompetanse på grunn av det fysiske elementet.

9

Driftsmodeller – noen varianter

- Bare et serverrom – i bygget vårt – driftet av oss
- Bare et serverrom – på en annen lokasjon – driftet av oss
- Bare et serverrom – på en annen lokasjon og noen andre til å se seg av maskinvare – eller driftet av oss
- Bare et serverrom – på en annen lokasjon og noen andre til å se seg av drift (klassisk outsourcing)
- Bare et serverrom – i skyen – ekkstasjonering
- To serverrom – ett i bygget vårt – som vi drifter, og ett på en annen lokasjon – driftet av noen andre
- To serverrom – begge på andre lokasjoner og driftet av én driftsleverandør
- To serverrom – begge på andre lokasjoner og driftet av hver sin driftsleverandør
- To serverrom – ett i bygget vårt, ett på en annen lokasjon – driftet av oss
- To serverrom – ett i bygget vårt og ett i skyen – vi drifter det lokale og Microsoft drifter det i skyen sammen med oss via selvbetjening
- To serverrom – begge i Microsoft sin sky – ett i Irland og ett i Nederland
- To serverrom – ett i Microsoft sin sky og ett i Amazon sin sky

10

Enge serverrom er strategisk feil for en bedrift som oss

- IT-maskinvare er ikke spesielt for oss, det kan man fint la andre ta seg av
- Torsdag var vi ansvarlige for at maskinvare ble fikset, men dette er vi amatører på
- Lørdag gikk vi kontrollert ned, for å bytte den defekte komponenten fra torsdag
- Tør vi oppgradere programvaren på disse kontrollene, må gjøres, uten å ta ned systemene igjen? (Må oppgraderes snart)
- Vi lager nå nye maskiner bare i skyen, fordi flere maskiner krever mer minne, og mer minne krever nedetid.

11

Driftsmodeller – de mest aktuelle

- To serverrom – ett i bygget vårt, ett på en annen lokasjon – driftet av oss
 - samme som nedfor bare med kostnad
- To serverrom – ett i bygget vårt og ett i skyen – vi drifter det lokale og Microsoft drifter det i skyen sammen med oss via selvbetjening
 - Vi holder oss alltid på å se etter nye skytjenester, vi leier bare servere, utbyr ikke skyen som innovasjonsplattform
 - gir liten grad av lock-in, kan vi flytte flytte til en annen skyleverandør
 - god oppetid og gjennomføringskapasitet
 - mest kompetent infrastrukturkompetanse for å sikre at Norden virker om Norge på ned
 - må forholde seg til fysiske datarom. Vi har nå 50 maskiner der inne og trenger flere, må kjøpe mer minne. Må forholde seg til strømbrudd, brann, eller stopp av anlegg av andre brukere
 - kostnad i forholdet seg til til miljøer og leie
- To serverrom – begge i Microsoft sin sky – ett i Irland og ett i Nederland – anbefaler denne
 - Vi bruker høyeste nivå av skytjenester, kan lage bedre tekniske strategier
 - stor grad av lock-in, lang tid å flytte til annen skyleverandør (dette er faktisk problem, ved database)
 - gir mest god oppetid og gjennomføringskapasitet
 - forholder seg ikke til fysiske datarom
 - viktig infrastruktur – levert å drift og tilgang
 - basert på selvbetjening
- To serverrom – ett i Microsoft sin sky og ett i Amazon sin sky
 - må ha kunnskap om to skyleverandører – sterk kompetansepenning
 - liten grad av lock-in
 - deiligeste innenfor tilgjengelighet
 - god
 - få ikke nyttig informasjon av skytjenester fra leverandøren, må bare kjøpe basistjenester

12

22.04.2017



8.10 Presentasjon: Kilder til verdiskaping

02.04.2017



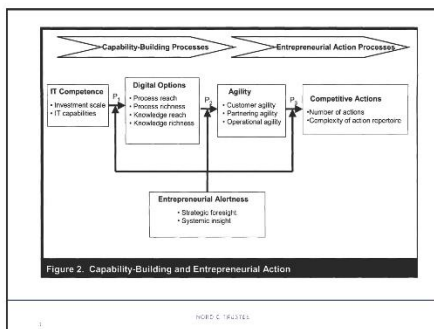
Artikkelen dere skulle lese til i dag

Figure 1: Key Threats of DBS' Digital Transformation Strategy

Dynamic Threats and Opportunities from Digital Disruptions:

- Being Disrupted from Digital Disruptors
- Emerging Business Models
- Disruptive Innovation
- Digital Disruption Platform for Growth

1 NORDIC TRUSTEE



The first step is to understand how your company wins in the marketplace

How We Win

Customer Intimacy

Product Leadership

Operational Excellence

Companies that focus on one of these strategic approaches make more money than those who select two or more approaches to "winning" in the marketplace

Tracy and Wiersema model for strategic differentiation

Ask yourself: Does the executive team know how your company wins in the marketplace?

Gartner

Kilder til verdiskaping

- Verdiskaping fra flersidede forretningsmodeller
Flersidede forretningsmodeller kangi stor-skala effekter i digital form, og seminar om: skala.
- Fange verdier gjennom koordinerte forretningsmodeller i nettverk

3 NORDIC TRUSTEE

Verdiskaping fra flersidede forretningsmodeller

Hensikten med en forretningsmodell:

The essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit.

It thus reflects management's hypothesis about what customers want, how they want it, and how the enterprise can organize to best meet those needs, get paid for doing so, and make a profit

4 NORDIC TRUSTEE

Verdiskaping fra flersidige forretningsmodeller
Forretningsstrategi og forretningsmodell

Strategy: Plan of which business model to adopt

Tactics: competitive choices enabled by each business model

Strategy stage

Tactics stage

© Universitetet i Oslo 2016

NR20 C1 TRUSTEE

Verdiskaping fra flersidige forretningsmodeller

Hvorfor flersidige forretningsmodeller?

- Grunnlag for storskala-fordeler og kontroll -> store grunker
- Digitale markedsledere som Google, Facebook og Twitter baserer sin "raison d'être" på slike modeller
- De er også flerlaget – de gir bort produkter eller tjenester på ett lag for å fange verdi på et annet lag. Google gir bort Android for å kunne påvirke og kontrollere reklame. Var rentereg -> flerlaget
- Digital forretningsstrategi innfører en mer nyansert måte å tenke på hva som skaper og fanger verdi ved å tenke på den flersidige naturen i interaksjoner. Kunnskap -> mulighet for å utnytte dette

© Universitetet i Oslo 2016

NR20 C1 TRUSTEE

Verdiskaping fra flersidige forretningsmodeller

- Flersidige forretningsmodeller:
 - minst to atskilte grupper kunder
 - Verdiskaping ved at kundegruppene blir sammenkoblet eller koordinert
- Vi har en delvis flersidig forretningsmodell:
 - Vi formidler informasjon til obligasjonseiere fra utsteder
 - Vi holder obligasjonseiermøter
 - Stamdata er jo allerede formidlingskanal for NBP
 - Escrow source code
 - Renteregulering - i grenseland?

© Universitetet i Oslo 2016

NR20 C1 TRUSTEE

Verdiskaping fra flersidige forretningsmodeller

Flersidige plattformer:

- minst to atskilte grupper kunder
- plattformen tar ikke eierskap til produktet eller tjenesten
- plattformen sørger for infrastruktur og regler som gjør transaksjonene lettere mellom partene
- Verdiskaping ved at kundegruppene blir sammenkoblet eller koordinert
- Eksempler er kredittkortselskaper, kjøpesenter, børsen, Windows, IOS, Playstation, VPS, Stamdata via NBP og publisering på stamdata.com

© Universitetet i Oslo 2016

NR20 C1 TRUSTEE

Verdiskaping fra flersidige forretningsmodeller
Er dette en flersidig plattform?

© Universitetet i Oslo 2016

NR20 C1 TRUSTEE

Verdiskaping fra flersidige forretningsmodeller

hvorfor Trustee – kan vi skape det på?

- Vi formidler informasjon til obligasjonseiere fra utsteder – kunne det vært en plattform? Kraver likere obligasjon enn VPS – hva med andre VPC-er?
- Vi holder obligasjonseiermøter – kunne det vært en plattform for alle verdens Trustee-er?
- Stamdata er jo allerede formidlingskanal for NBP, kan Stamdata formidle for andre også og på den måten få storskala forretningsmodell?
- Escrow Source Code – varer er ganske stor og det koster oss mye å holde for hver ny kunde
- Åpen plattform for renteregulering og utstedning – En plattform for alle – vi tar en fee for hver regulering
- Sikkerhet – kobler sikkerhetstiltak og rettighetstiltak – vi tar bare en fee for hver sikkerhet
- Vi kobler KU, VPS, Børsen, VPCs, Utsteder – står ferdig for å styrke og forsterke vi har utallig nytte for alle Trustee-er, men vi blir være begrenset til de kunder som trenger en Trustee.

© Universitetet i Oslo 2016

NR20 C1 TRUSTEE

02.04.2017

Fange verdier gjennom koordinerte
forretningsmodeller i nettverk

- The logical extension of multisided business models is a recognition that value creation and capture in digital settings often involve complex and dynamic coordination across multiple companies.
- Se eksemplet med 3 Step IT
 - Ipaden, beskyttelsen, pedagogiske fagprogrammer, diverse serviceordninger, leasingavtale som matcher skoleterminer, en motpart
 - «Vi har rigget organisasjonen og har ambisjoner om å ta en betydelig andel av dette markedet.»

13

© 2014 HBR

Spørsmål til hjelp til workshopen

- Hvordan kan vi skape verdi ved å koble kundegrupper og skalere digitalt?
- Hvilke tjenester kan vi tilby, som får økt verdi jo flere kunder som bruker tjenesten?
- Hvordan kan vi tilby større og unik verdi ved å tenke på hvordan vi kan sy sammen tjenester som består av flere (under)leverandører?

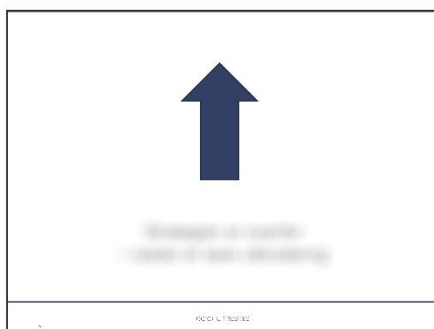
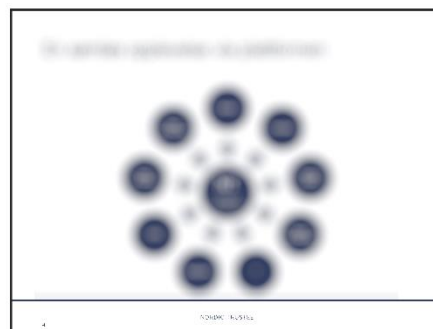
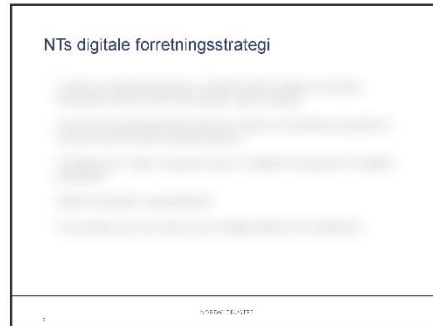
14

© 2014 HBR

© 2014 HBR

8.11 Den digitale forretningsstrategien

02.04.2017



02.04.2017



02.04.2017



8.12 Intervjuguide etter arbeidsmøtene

Egenvurdering

- Kan du fortelle hva du har lært i løpet av denne prosessen?
 - I hvor stor grad vil du si at du har økt dine teoretiske kunnskaper om DFS i løpet av denne prosessen (1-5)?
 - I hvor stor grad vil du si at du tror du vil klare å bruke den nyvunne kunnskapen om du jobber med strategiske spørsmål og forretningsutvikling (1-5)?
 - Kan du forklare denne modellen?
 - Hva har gitt størst læringsutbytte?
 - Hva tenker du om arbeidsmøtene?
 - Hva syntes du om å få eget materiale som du måtte legge fram for de andre?
1. Kan du si noe om forholdet mellom digital forretningsstrategi og forretningsstrategi?
 2. Kan du si hva som er NTs forretningsstrategi?
 3. Kan du si hva som er NTs digitale forretningsstrategi?
 4. Kan du fortelle det du vet om skytjenester (fordeler/ulemper/karakteristika)?
 5. Hvordan kan skytjenester påvirke din bedrift?

Omfang:

1. Hvordan tenker man innenfor digital forretningsstrategi på produkter/tjenester og informasjonen som flyter gjennom verdikjeden?
2. Innenfor forretningsstrategi utformer man først forretningsstrategien, deretter utformer IT-sjefen IT-strategien. Hva er det som gjør at man nå ser på det som mer riktig å se på IT som en del av forretningsstrategien, kalt digital forretningsstrategi?

Skala

1. Hvordan kan det å skalere opp og ned raskt være et strategisk valg?
2. Hva har NT gjort for å kunne skalere opp og ned raskt?
3. Hva gir skyen slags fordeler og ulemper?
4. Hva er nettverkseffekter? Kan du gi et eksempel?
5. Hva er flersidige plattformer?
6. Om man har en flersidig plattform og oppnår nettverkseffekter, hva blir da viktig?

Hastighet

1. Det finnes informasjon i IT-systemene som kan være nyttig for både interne og eksterne. På hvilken måte gir digitalisering verdi og hvordan spiller hastighet inn?
2. Innenfor DFS spiller den utvidede verdikjeden større rolle. Fortell om det du tenker er viktig med den utvidede verdikjeden?

Kilder til verdiskapning

1. Hva er det som gjør flersidige forretningsmodeller spesielt attraktive?

2. Verdiskapning i en digital verden innebærer ofte at man må ha kompleks og dynamisk koordinering av over flere selskaper, ref. Uber og 3Step IT. Kan du forklare hvorfor det er slik?

8.13 Behandling av personopplysninger



Bendik Bygstad
Institutt for informatikk Universitetet i Oslo
Postboks 1080 Blindern
0316 OSLO

Vår dato: 20.04.2017

Vår ref: 53766 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 21.03.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

53766	<i>Etablering av digital forretningsstrategi – hvordan ledere tar til seg digital forretningskompetanse</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Bendik Bygstad</i>
<i>Student</i>	<i>Cato Jensen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Cato Jensen jensen.cato@gmail.com

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 53766

MELDEPLIKT

Vi vurderer at det behandles personopplysninger i prosjektet og at prosjektet er meldepliktig. Foreksempel kan informantene identifiseres gjennom at navn på arbeidsplass som informantene er ledere i, publiseres.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

I følge meldeskjema og vedlagte dokumenter har deltakerne i prosjektet fått informasjon muntlig. Vi ber om at alle informanter opplyses om følgende:

- hvilken institusjon som er ansvarlig
- prosjektets formål
- at opplysningene behandles konfidensielt, og hvem som vil ha tilgang
- at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- at det skal publiseres personopplysninger
- dato for forventet prosjektslutt, og at data anonymiseres ved prosjektslutt
- kontaktopplysninger til student og veileder

Dersom informasjonen ikke allerede er gitt, må deltakerne i studien få informasjonen ettersendt.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Universitetet i Oslo sine rutiner for datasikkerhet.

PUBLISERING

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 01.05.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak