

Digitalisering av markedsføring

*En kvalitativ studie om ekstern kunnskapsdeling
og strategiendring*

June Moghal Sandnes



Masteroppgave ved institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Juni 2020

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

Tittel:

Digitalisering av markedsføring; *en kvalitativ studie om ekstern kunnskapsdeling og strategiendring*

Av:

June Moghal Sandnes

Eksamen:

PED4490 – masteroppgave:

Kunnskap, utdanning og læring

Spesialiseringsområde:

Læring, teknologi og arbeid

30 studiepoeng

Semester:

Vår 2020

Stikkord:

Digitalisering

Digital markedsføring

Kunnskapsoppdatering

Kompetansebehov

Kunnskapsdeling og kunnskapsgrenser

Grensekrysser

Grenseobjekt

Organisasjonsendring

Involvering av medarbeidere

© June Moghal Sandnes

2020

Digitalisering av markedsføring; *en kvalitativ studie om ekstern kunnskapsdeling og strategiendring*

June Moghal Sandnes

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

Sammendrag

Tema og problemstilling

Dette er en kvalitativ studie som belyser digitalisering av markedsføringsfaget. For å få grep om dette har jeg undersøkt en konsulentbedrift som spesialiserte seg på digital markedsføring. Moderne markedsføring har utviklet seg til å bli et langt mer komplekst fag enn det har vært tradisjonelt. Det å endre markedsføringsstrategi i virksomheter kan derfor være komplekst. Med grunnlag i dette vil studien også ta for seg endringsprosessen fra tradisjonell til digital markedsføring hos en av konsulentbedriftens kunder. For å få et dypere innblikk i kompetansebehov – og utfordringer norsk arbeidsliv står overfor, intervjuet jeg også en representant fra Kompetansebehovsutvalget (KBU). I lys av digitaliseringen følger både store og små endringer i organisasjoner og bransjer, og nye kompetansebehov kommer til syne. Formålet med studien er derfor å undersøke hvilke utfordringer som finnes i kunnskapsdelingen mellom den studerte konsulentbedriften og den studerte kundebedriften, og jeg vil også undersøke hvordan kundebedriften har håndtert endringen fra tradisjonell til digital markedsføring.

Det overstående ble undersøkt gjennom Carliles (2004) 3T rammeverk og Kotters (1995) 8-stegsmodell, i lys av digitaliseringen. Carliles rammeverk fremhever tre kunnskapsgrenser og tre tilhørende løsninger, som kan bidra til en suksessfull kunnskapsdeling. Kunnskapsgrenser vil si det som ses som barrierer for kunnskapsdeling. Kotters modell viser hva organisasjoner, og spesielt ledelsen, bør ta hensyn til når planlagte organisasjonsendringer skal iverksettes. Dette inkluderer blant annet å ha en god visjon, sette mål og delmål, og involvere medarbeidere. Disse to teoriene er valgt som teoretisk rammeverk for å hjelpe meg med å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, og de vil fungere som grobunn for både analysen og diskusjonen i studien. Jeg vil presentere teoriene nærmere i kapittel 3.

Denne studien bidrar til økt kunnskap og bevissthet om hvordan organisasjoner håndterer planlagt endring, hvordan digitaliseringen har bidratt til markedsføringsfeltet, og hvilke utfordringer som kan oppstå i kunnskapsdelingen mellom ulike virksomheter. Studien vil kunne bidra til innsikt i digitaliseringens påvirkning innen markedsføring, og hvilke konsekvenser som følger i forbindelse med endringshåndtering, kompetansebehov og kunnskapsgrenser. Dette vil være et relevant bidrag til organisasjoner og andre interesserte

som ønsker kunnskap om hvordan man som organisasjon kan håndtere endringer. Det er et særlig godt bidrag til studiens undersøkte virksomheter, da studien kan fungere som en evaluering i forbindelse med deres samarbeid, og dermed også bidra til konsulentbedriftens fremtidige samarbeid med andre kunder. Det må understrekes at studien ikke er representativ for alle konsulentbedrifter, da det her kun ble undersøkt én konsulentbedrift innen digital markedsføring, samt én av deres kunder. Konsulentbedriften vil i denne studien heretter omtales som FiktivA, mens den studerte kundebedriften vil omtales som FiktivB. Studiens problemstilling er følgende:

Hvordan skjer kunnskapsdeling mellom ulike virksomheter, og hvordan bidrar kunnskapsdeling til endring og nyskaping?

Forskningsspørsmål:

- Hvilke kunnskapsgrenser er å finne mellom virksomheter, hvordan kommer grensene til syne og hvordan krysses de?
- Hvordan håndterer virksomheter utfordringer i endringsprosesser?
- Hvilken rolle spiller digitalisering i markedsføring?

Forskningsdesign

Med utgangspunkt i studiens formål, har det vært hensiktsmessig å benytte kvalitativt design. Innenfor dette designet har jeg valgt case-design for å studere noen få personer og organisasjoner. Dette var hensiktsfullt for å undersøke enkeltpersoners erfaringer og opplevelser på et dypt nivå. Datainnsamlingsmetoden som ble tatt i bruk var semistrukturerte intervjuer, der jeg samlet verbale beskrivelser av informantenes erfaringer og opplevelser i forbindelse med kunnskap og kompetanse, endring og digitalisering. Det var hensiktsmessig å velge semistrukturerte intervjuer for å gi informantene rom for refleksjon, og for å utdype og legge til spørsmål som kunne bidra til studiens problemstilling. Det ble gjort opptak av intervjuene som i etterkant ble transkribert. Dataanalysen var kvalitativ og tematisk, som inkluderer transkribering av data, koding, tematisering og kategorisering av studiens rådata. Det ble tatt en abduktiv analysetilnærming, som betyr at studien har utgangspunkt i det valgte teoretiske rammeverket, men med muligheter for justering etter hva som ble funnet. Studiens funn sammen med det teoretiske rammeverket har dermed lagt grunnlaget for studiens diskusjon. Diskusjonen er også skrevet i lys av digitaliseringen.

Resultater

Det ble identifisert kunnskapsgrenser mellom de studerte virksomhetene. Dette var de tre kunnskapsgrensene Carlile kaller for syntaktiske, semantiske og pragmatiske. Disse kom til synet i samarbeidet mellom FiktivA og FiktivB, som følge av deres ulike fagbakgrunner. Grensene ble overkommet gjennom Carliles tre prosesser; overføring, oversetting og transformering. Det ble også funnet en grensekrysser og to grenseobjekter som bidro til å overkomme kunnskapsgrensene. Endringsprosessen viste seg å være håndtert med stegene Kotter presenterer i sin 8-stegsmodell, men ikke nødvendigvis i samme rekkefølge. Det ble funnet skeptikere hos FiktivB, som bidro til å skape utfordringer for endringsprosessen. Dette ble løst ved å fremheve fremgang som etterhvert viste seg gjennom den nye, digitale markedsføringsstrategien. Digitaliseringen har vist seg å spille en stor rolle for hvordan man kan målrette markedsføringen i mye større grad enn det man kunne tradisjonelt. Fra et markedsføringsperspektiv har den digitale utviklingen innen markedsføring vært positiv.

Forord

For en følelse! Etter fem år som student ved Universitetet i Oslo, kan jeg endelig levere min masteroppgave og markere min avslutning på mastergraden i kunnskap, utdanning og læring. Disse årene har gått fort, som bare kan bety at jeg har trivdes og hatt noen gode år. Jeg har opparbeidet mye kunnskap som jeg gleder meg til å ta med meg inn i arbeidslivet. Samtidig som at jeg har fått et solid akademisk grunnlag, har jeg også utviklet mange gode relasjoner, både til medstudenter og forelesere. Det har vært en fryd å bli kjent med så mange dyktige mennesker, og jeg håper vi møtes igjen i arbeidslivet.

Masterprosjektet har vært en lærerik og omfattende prosess som førstegangsforsker. Det dukket opp mange store og små spørsmål underveis i prosessen, og i disse tilfellene har jeg, som resten av klassen, flittig brukt klassens Facebook-chat. Denne var gull verdt. Jeg har fått innblikk i de studerte temaene på et annet nivå, nå som jeg fikk sette teori inn i virkelige arbeidssituasjoner. Det har vært spennende å se pedagogikken i praksis, og spesielt spennende har det vært å også få innblikk i markedsføringsfaget, som for meg var et relativt nytt område å sette seg inn i.

Det passer bra å benytte anledningen til å takke de som har bidratt til mitt siste produkt som student ved Universitetet. Først og fremst, stor takk til markedssjefen i FiktivA som viste interesse for prosjektet mitt, deltok i studien, stilte seg til disposisjon gjennom hele prosessen, og satt meg i kontakt med andre informanter. Takk til alle informanter, for at dere satt av tid til å delta, og for at dere alle bidro til studien ved å svare utfyllende på intervju spørsmålene.

Takk til veileder, Hans Christian «HC» Arnseth, som rettledet meg da jeg var på villspor, og som trolig satt av mer tid enn hva jeg kan forvente fra en veileder. En varm takk ønskes også til «svigermor» Marianne Lindheim, som har satt av tid til å lese både tekstutdrag og utkast av studien gjennom prosessen, i tillegg til å gi utfyllende tilbakemeldinger uansett hva for slags halvferdige tekster jeg har sendt.

God lesing!

June Moghal Sandnes

Oslo, juni 2020

Innholdsfortegnelse

1	INTRODUKSJON	1
1.1	PRESENTASJON AV TEMA OG AKTUALITET	1
1.2	KONSULENTBEDRIFTEN FIKTIVA	3
1.3	KUNDEBEDRIFTEN FIKTIVB	3
1.4	RELASJONEN MELLOM FIKTIVA OG FIKTIVB	4
1.5	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	5
1.6	STUDIENS RAMMEVERK OG AVGRENSNING	5
1.7	OPPBYGGING OG GJENNOMFØRING	5
2	KOMPETANSEPOLITISK BAKGRUNN	7
2.1	BEGREPSAVKLARING	10
2.1.1	<i>Digitalisering og organisasjonsendring</i>	10
2.1.2	<i>Kunnskap og kompetanse</i>	10
2.1.3	<i>Kunnskapsdeling</i>	11
2.1.4	<i>Kunnskapsintensive virksomheter</i>	12
2.2	DIGITALISERING AV MARKEDSFØRING	12
3	TEORETISK RAMMEVERK	15
3.1	CARLILES 3T RAMMEVERK	15
3.1.1	<i>Forskjeller, avhengighet og nyhetsgrad</i>	16
3.1.2	<i>Grenseobjekt og grensekrysser</i>	17
3.1.3	<i>Tre kunnskapsgrenser med tre tilhørende prosesser</i>	18
3.2	KOTTERS 8-STEGSMODELL	19
4	FORSKNINGSDESIGN	23
4.1	FORMÅL, PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	23
4.2	DATAINNSAMLINGSMETODE	24
4.2.1	<i>Utvalg og rekruttering</i>	25
4.2.2	<i>Utforming av intervjuguide</i>	27
4.2.3	<i>Gjennomføring av kvalitativt intervju</i>	28
4.2.4	<i>Dokumentering av intervju</i>	28
4.3	FORSKERENS ETISKE HENSYN	29
4.4	DATAANALYSE	30
4.4.1	<i>Transkribering: fra tale til tekst</i>	30
4.4.2	<i>Analysetilnærming</i>	31
4.4.3	<i>Analyseverktøy</i>	33
4.5	REFLEKSJONER RUNDT KVALITET I KVALITATIV FORSKNING	33
4.5.1	<i>Reliabilitet – pålitelighet</i>	34
4.5.2	<i>Validitet – gyldighet</i>	34
4.5.3	<i>Generalisering – overførbarhet</i>	35
4.5.4	<i>Bekreftbarhet – objektivitet</i>	35
5	FUNN OG ANALYSE	37
5.1	KUNNSKAPSOPPDATERING	38
5.1.1	<i>Kunnskapsdeling</i>	39
5.1.2	<i>Kunnskapsgrenser</i>	41
5.2	ENDRINGSPROSESSEN	44
5.2.1	<i>Involvering av medarbeidere</i>	46
5.3	DIGITALISERING AV MARKEDSFØRING	49
5.3.1	<i>Kompetansebehov</i>	51

5.4	OPPSUMMERING	54
6	DISKUSJON	56
6.1	KUNNSKAPSDDELING OG KUNNSKAPSGRENSER MELLOM FIKTIVA OG FIKTIVB.....	57
6.2	FIKTIVBs HÅNDTERING AV UTFORDRINGER I ENDRINGSPROSESSEN	62
6.3	DIGITALISERING AV MARKEDSFØRING	64
6.3.1	<i>Kompetansebehov i det moderne markedsføringsfaget.....</i>	<i>66</i>
6.4	ANVENDELSE AV TEORIEN I STUDIEN.....	68
6.5	FUNN OG RESULTATER	69
7	REFLEKTERENDE KONKLUSJONER	71
7.1	HOVEDFUNN	71
7.2	STUDIENS BIDRAG	72
7.3	STUDIENS BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	73
	LITTERATURLISTE	76
	VEDLEGG / APPENDIKS	80
	VEDLEGG 1: NSD SIN VURDERING	81
	VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKESKJEMA TIL INFORMANTENE	84
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE FOR INFORMANT 1	89
	VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE FOR INFORMANT 2	92
	VEDLEGG 5: INTERVJUGUIDE FOR INFORMANT 3	96
	VEDLEGG 6: INTERVJUGUIDE FOR INFORMANT 4	99
	FIGUR 1: FREMSTILLING AV CARLILES KUNNSKAPSGRENSER - OG PROSESSER (CARLILE, 2004, s. 558)	18
	FIGUR 2: FREMSTILLING AV KOTTERS 8 STEG I ENDRINGSPROSESSEN	21
	FIGUR 3: TEMATISK KART	37
	TABELL 1: OVERSIKT OG INFORMASJON OVER INFORMANTENE	27
	TABELL 2: SKJEMATISK FREMSTILLING AV TEMATISK ANALYSE (BRAUN & CLARKE, 2006, s. 88).....	33

1 Introduksjon

1.1 Presentasjon av tema og aktualitet

«Trender vi ser innen teknologi, demografi, innvandring, globalisering og arbeidsliv kan ta en annen retning eller få andre konsekvenser enn det vi nå regner med» (NOU 2019:2, 2019, s. 9). Sitatet understreker at arbeidslivet er i endring, og at arbeidstakere og organisasjoner må forberede seg på endringer vi ikke er klar over i dag. Det vi vet er at arbeidsoppgaver digitaliseres og automatiseres. Vi vet at Norges befolkning øker grunnet høyere fødselstall, innvandring og økt levealder. Vi vet at globaliseringen øker, som vil si at blant annet økonomi, teknologi, kultur og politikk flyter på tvers av landegrenser. Det vi ikke vet, er den konkrete utviklingen av dette, og hvilke uventede konsekvenser som kan slå ut i den enkelte virksomhet eller bransje. Når vi ikke helt sikkert kan vite noe om fremtidens arbeidsliv, kan det argumenteres for at evnen og viljen til å omstille seg er en god egenskap å besitte. Kunnskapsdepartementet skriver at ingen skal gå ut på dato og at vi trenger faglig påfyll raskere nå enn noensinne (Kunnskapsdepartementet, 2020, s. 12). Kurs, sertifiseringer eller mer uformelle læringssituasjoner er derfor aktuelt, men også kunnskapsdeling mellom virksomheter er essensielt for å møte nye utfordringer.

Virksomheter kan ikke utvikle spisskompetanse innenfor alle områder som finnes. De fleste spesialiserer seg innenfor ett eller få områder og har av og til behov for å innhente ekstern kompetanse. Mange virksomheter drives i dag av å selge kompetanse, og markedsføring er et eksempel på et område disse virksomhetene har behov for å utvikle kompetanse i. Markedsføringen er i dag blitt digitalisert i stor grad, og for virksomheter som skal bli gode på markedsføring, kan dette oppleves som en stor endring å gjennomgå. Hvis en virksomhet søker bistand fra en konsulentbedrift, blir kunnskapsdelingen mellom dem et viktig element for at endring av markedsføringsstrategi skal bli en suksess, og for at kunden skal kunne utvikle kompetansen innenfor området.

La meg eksemplifisere med en konkret digital endring som har påvirket alle bransjer i arbeidslivet; kommunikasjon. Fra å skrive for hånd på et papir, til bruk av elektronisk tastatur, kan man i dag sende e-post og bruke chat i stedet for å sende brev i posten. Skrivekunsten er blitt effektivisert, og virksomheter sparer ekstremt mye tid i det daglige

arbeidet. Informasjon og kunnskap kan deles raskt og enkelt digitalt. Man kan også i dag ha videosamtaler for å inkludere virkemidler i kommunikasjonen, da man både kan se og høre hverandre, uten å være lokalisert på samme sted. Via e-post kan mottaker tolke et budskap annerledes, enn hva som var ment fra avsender. Ved å bruke videosamtaler får en mulighet til å lese kroppsspråk, ansiktsuttrykk og tonefall på det som blir sagt.

Digitalisering av kommunikasjon er i dag kanskje noe man ser som en selvfølge. I skrivende stund påvirker Covid-19 enhver arbeidstakers arbeidssituasjon, og man blir mer bevisst på de digitale kommunikasjonsløsningene og andre digitale muligheter man har tilgang til. Etter rådene fra helsemyndighetene, har de fleste arbeidstakere hjemmekontor. Med digitale løsninger kan man kommunisere med kolleger og andre, man har tilgang til både internett og dokumenter man trenger i eget arbeid, samtidig som at man hyppig kan oppdatere seg om utviklingen og siste nytt knyttet til Covid-19. Dette viser en endring som både effektiviserer flyten av informasjon og kunnskap, og som hjelper arbeidstakere i den krevende situasjonen. En virksomhet som ikke har holdt seg relevant ved å følge teknologiens utvikling kan oppleve utfordringer. Dagens arbeidssituasjon krever at den enkelte arbeidstaker må kunne beherske bruken av PC og ulike digitale programmer for å være konkurransedyktige. Selv om ca. 65% av Norges arbeidstakere benytter PC i sitt daglige arbeid (Karlsen & Langseth, 2012), finnes det fremdeles mange som ikke har tilfredsstillende digital breddekompetanse. Med dagens uforutsette utvikling av digitale løsninger bør virksomheter holde seg relevante ved å se digitaliseringens muligheter, søke etter å dekke kompetansebehov og samtidig ha evnen og viljen til å gjennomføre nødvendige endringer på en god måte.

Digitaliseringen krever omstilling i mange virksomheter da arbeidsprosesser blir digitaliserte og nye kompetansebehov kommer til syne. For å få innblikk i og kunne identifisere norsk arbeidslivs kompetansebehov intervjuet jeg en representant fra Kompetansebehovsutvalget. For å komme inn på et mer konkret tema har jeg sett på en virksomhets endringsprosess fra tradisjonell til digital markedsføring. Denne virksomheten oppsøkte ekstern kompetanse fra en konsulentbedrift for å digitalisere sin markedsføringsstrategi. Jeg har derfor også undersøkt utfordringer i kunnskapsdelingen mellom disse undersøkte virksomhetene. Den studerte kundebedriften drives av å selge kompetanse og produkter innen digitalisering, industrielle nettverk, cyber security og automatisering. For å tiltrekke kunder og bygge merkevare var det derfor behov for dem å gjøre endringer i sin markedsføringsstrategi. Dette temaet har dermed høy relevans for virksomheter som drives av å selge tjenester, kompetanse

og produkter. Det drives mye konsulentvirksomhet i dag, og kunnskapsdeling mellom konsulentbedrifter og kunder har derfor også relevans. Dermed blir det aktuelt å se på hvilke utfordringer som finnes i kunnskapsdelingen mellom virksomheter. I de følgende delkapitlene vil jeg kort presentere de studerte virksomhetene som har fått fiktive navn; FiktivA og FiktivB.

1.2 Konsulentbedriften FiktivA

FiktivA ble etablert i 1988 med en klar misjon om å hjelpe virksomheter til å nå sitt fulle potensial. De er spesialiserte innenfor områdene salg, service og ledelse for å skape gode kundeopplevelser gjennom alle ledd i dagens kundereise. FiktivA har ca. 40 medarbeidere som er gode på ulike områder og jobber innen forskjellige avdelinger. Mye av arbeidet deres handler likevel om strategi, strategiutvikling og implementering av utviklingsprosesser, enten det er innen digital markedsføring, e-læring eller utvikling av ledere. Spesialområdet jeg har undersøkt i denne studien er digital markedsføring. Oppgavene her blir å hjelpe kundene med å finne, vinne og beholde kunder gjennom å tilby sin kompetanse og løsninger. FiktivA oppdaget i 2015 at stadig flere og større deler av salgsprosessen foregikk på nett. De så også at flere av deres konkurrenter som primært jobbet med markedsføring også begynte å inkludere salg som en del av arbeidet. Derfor ble det naturlig at FiktivA også tok en posisjon i konkurrentenes sfære som omhandler kundeoppmerksomhet og målrettet budskap.

1.3 Kundebedriften FiktivB

FiktivB er et ingeniørselskap som startet opp i 1991 med industriell automatisering som handler om at det de leverer kan styre alt fra oljeproduksjon til matproduksjon. I dag er de et selskap med 26 medarbeidere, og de jobber innenfor fire områder; digitalisering, industrielle nettverk, cyber security og automatisering. Deres virke er innenfor det industrielle, og de jobber kun med kunder. De selger mye hardware produkter, software produkter og standard produkter, men de er drevet av kompetanse. Det vil si at deres kompetanse og mennesker differensierer dem i markedet mer enn produktene de selger. Derfor hadde FiktivB et behov for å forbedre sin markedsføring for å tiltrekke kunder og bygge merkevare. De oppsøkte FiktivAs bistand for å undersøke hvilket fokus de skulle ha for sin markedsføring, og hvilke muligheter som fantes.

1.4 Relasjonen mellom FiktivA og FiktivB

Som en følge av oljekrisen i 2014 ble FiktivB nødt til å skjære ned på kostnadene sine. En av kostnadene de kuttet, var på markedssiden. Det var dermed flere år hvor de ikke hadde noen egen markedsføringsavdeling. Den markedsføringen de drev med før nedskjæringen var tradisjonell. De betalte store summer for å stille opp på messer hvor de viste frem produktene sine, og for annonser som sto statisk på en side. De var veldig lite tilstede digitalt. Disse store summene gav imidlertid ikke nok gevinst, og dermed ble det naturlig for FiktivB å kutte omtrent alt på markedssiden da de måtte redusere kostnadene sine i 2014.

De fikk så nye eiere fra 2016, noe som gjorde at FiktivB fikk luft under vingene i form av bedre økonomi, og dermed kunne de begynne å tenke langsiktig igjen. De skjønnte at de måtte gjøre noe på markedssiden, og derfor ansatte de en ung markeds sjef som også startet i 2016. Denne markeds sjefen fikk ting til å skje, fordi h*n kom inn med helt nye ideer og kunnskap om inbound og moderne markedsføring. Denne markeds sjefen forstod også at de var nødt til å endre seg på markedssiden. I begynnelsen jaget h*n ingeniørene for å få saker til nyhetsbrev og lignende, men forstod at dette ikke ville fungere. H*n dro derfor med seg administrerende direktør og salgssjefen inn på et frokostseminar arrangert av FiktivA. Det handlet om inbound marketing, og da fikk FiktivB for første gang presentert hva som ligger i moderne markedsføring og de mulighetene dette gir. FiktivBs administrerende direktør interesserer seg for teknologi, og skjønnte umiddelbart at dette var deres mulighet i forbindelse med markedsføring.

Før frokostseminaret med FiktivA, hadde markeds sjefen i FiktivB fulgt med på bloggen deres. I god inbound tankegang visste dermed FiktivA at FiktivB deltok på seminaret. Da FiktivB var på vei ut fra frokostmøtet, kom FiktivA i møte for å hilse på. Da fikk FiktivA tilbud om å holde en workshop hos FiktivB, noe de takket ja til. Etter en halv dag med presentasjoner om hva FiktivA kunne tilby på markedssiden digitalt, la FiktivB inn en bestilling hvor de ønsket en ny digital markedsføringsstrategi gjennom inbound og markedsføringssystemer.

1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hvordan skjer kunnskapsdeling mellom ulike virksomheter, og hvordan bidrar kunnskapsdeling til endring og nyskaping?

Forskningsspørsmål:

- Hvilke kunnskapsgrenser er å finne mellom virksomheter, hvordan kommer grensene til syne og hvordan krysses de?
- Hvordan håndterer virksomheter utfordringer i endringsprosesser?
- Hvilken rolle spiller digitalisering i markedsføring?

1.6 Studiens rammeverk og avgrensning

Kunnskapsgrenser, organisasjonsendring, digitalisering og kompetansebehov er de mest sentrale begrepene for oppgaven. Dette er brede begreper som inkluderer flere aspekter. Det er derfor hensiktsmessig å avgrense hvilke aspekter jeg her skal ta for meg. Jeg vil bruke Carliles (2004) begreper om tre kunnskapsgrenser for å identifisere og analysere kunnskapsdelingen mellom FiktivA og FiktivB. Aspektene i Kotters (1995) 8-stegsmodell om suksessfull endring brukes for å undersøke FiktivBs planlagte endringsprosess der de gikk fra tradisjonell til digital markedsføring. Hele studien ses i lys av digitaliseringen, og i studiens tilfelle handler det om digitalisering av markedsføringsfaget, hvilke muligheter og konsekvenser dette medfører og hva slags kompetansebehov som følger. For å begrense perspektiver innenfor digitaliseringen, vil jeg benytte strategien Digital 21 som en ramme.

1.7 Oppbygging og gjennomføring

Studien presenteres i 7 kapitler. Kapittel 1 gir en introduksjon til studiens tema og aktualitet, og jeg har her presentert studiens problemstilling og forskningsspørsmål samt de studerte virksomhetene, studiens rammeverk og avgrensning. Kapittel 2 fungerer som studiens kompetansepoltiske bakgrunn. Her legges frem bemerkninger om digitalisering, endring og kompetansebehov som kontekstualiserer studien og videre aktualiserer temaene om digitalisering av markedsføring, kunnskapsdeling mellom virksomheter og håndtering av

digital endring. I kapittel 3 presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studiens analyse og diskusjon, før jeg i kapittel 4 presenterer studiens forskningsdesign. Kapittel 5 er en deskriptiv analyse av studiens data, og disse vil diskuteres og problematiseres i kapittel 6. Jeg vil også i kapittel 6 besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Studiens kapittel 7 er det avsluttende kapittelet som jeg har kalt for reflekterende konklusjoner. Her vil jeg gjøre noen refleksjoner av studien i dens kontekst, presentere studiens hovedfunn, fortelle hvordan studien er et forskningsbidrag, og si litt om studiens begrensninger, samt komme med forslag til videre forskning.

2 Kompetansepolitisk bakgrunn

Her vil jeg først presentere noen bemerkninger om digitalisering, kompetanseutvikling og endring i norsk arbeidsliv som kommer fra offentlige utredninger. Den regjeringsoppnevnte styringsgruppen Digital 21s strategi «Digital 21» (2018) vil her stå sentralt da denne tar for seg hvordan virksomheter kan utnytte digitaliseringens muligheter. Jeg vil så under del 2.1 forklare og definere begreper som anses som relevante for studien, og i del 2.2 vil jeg kontekstualisere studien ved å forklare hvordan markedsføringsfaget er blitt digitalisert. Dette kaster lys over digitaliseringens krav til ny kunnskap og kompetanse, hvor kunnskapsdeling mellom virksomheter samt organisasjonsendring blir aktuelle temaer.

Kompetansebehovsutvalget skriver i sin NOU fra 2019 (NOU 2019:2, 2019) at virksomheter bør ha evnen til å omstille, lære og drive med kompetanseutvikling av digital bredde – og/eller spisskompetanse. Ikke alle må besitte digital spisskompetanse, men det er nødvendig at noen har denne kompetansen. Den regjeringsoppnevnte styringsgruppen Digital 21, skrev i 2018 en strategi om digitaliseringens betydning for samfunnslivet og næringslivet. De poengterer at vi må håndtere digitale utfordringer og samtidig gripe de mulighetene digitaliseringen gir. Digitaliseringen berører alle sektorer og alle deler av næringslivet, men Norge kan imidlertid ikke bli best i alt. Derfor foreslår Digital 21 en styrket, målrettet og helhetlig satsning på de viktigste områdene innen utdanning og kompetanseheving, forskning og virkemidler for innovasjon. Digital 21 bruker begrepet «muliggjørende teknologier» når de skriver at digitalisering blir gjort mulig som følge av utviklingen innenfor mange teknologi – og kompetanseområder. Muliggjørende teknologier betyr dermed at teknologien gir muligheter (Nærings – og fiskeridepartementet, 2018, s. 11).

Digitaliseringens muligheter skal forbedre, fornye og skape nytt, hevdes det i Digital 21. Med forbedring mener de bruk av teknologier for å forenkle, effektivisere og optimalisere eksisterende forretningsmodeller, organisasjoner, produkter, tjenester og prosesser for å oppnå kostnadsreduksjoner, økt lønnsomhet, bedre kunderelasjoner osv. Dette foregår som oftest internt i virksomheten, og påvirker primært virksomheten som tar i bruk teknologiene (Nærings – og fiskeridepartementet, 2018, s. 9). For eksempel, hvis man tar i bruk roboter for å redusere kostnader, øke sikkerheten og produktiviteten i produksjonen, anses dette som en intern endring som påvirker de ansatte som jobber innenfor produksjon. Når Digital 21 viser

til fornying, mener de å ta i bruk digitale teknologier for å gjøre ting på nye måter. Det kan for eksempel være gjennom nye forretningsmodeller, tettere integrering mot kunder eller mer omfattende bruk av egne og andres data. Fornyning skjer ikke bare internt i virksomheten ettersom det krever en tett samhandling med andre aktører i verdikjeden, med kunder og med konkurrenter og leder ofte til nye partnerskap. Et eksempel på fornying kan være når en virksomhet går fra å selge et produkt til å selge en tjeneste (Nærings – og fiskeridepartementet, 2018, s. 10).

Med å skape nytt, viser Digital 21 til bruk av digitale teknologier for å lage forretningsmodeller, produkter, tjenester og arbeidsprosesser som bransjen ikke har tatt i bruk tidligere. Å skape nytt er et resultat av at dagens løsninger gir lite gevinst og at disse metodene er blitt overflødige og dyre. Digitale teknologier bringer da med seg muligheter for radikal innovasjon. Virksomheter som behersker teknologi og innovative arbeidsmetoder, samt forstår kundenes behov, kan få et konkurransefortrinn. Dette kan innebære radikalt endrede prosesser eller modeller, der teknologiske løsninger overtar for tradisjonelle løsninger. Et eksempel på å skape nytt er måten teknologiselskapene samler inn og bruker atferdsdata på for å tilpasse markedsføringen sin. Virksomheten som ønsker å markedsføre sine produkter og tjenester mot bestemte målgrupper, kan på denne måten redusere kostnader ved markedsføring, samtidig som de øker sannsynligheten for å treffe sine potensielle kunder (Nærings – og fiskeridepartementet, 2018, s. 10).

Digitaliseringen fører også til at nye aktører inntar nye roller. Dette kan innebære at helt nye gründere kommer mellom en virksomhet og dens kunder med helt ny teknologi, eller at det blir sterkere konkurranse fra eksisterende bransjeaktører som er dyktigere til å utnytte de mulighetene ny teknologi gir. Samtidig vil bransjeaktører med sterk domenekompetanse i bunnen ha gode muligheter for å bruke ny teknologi og nye løsninger kombinert med eksisterende domenekompetanse. Selv om teknologien fører til nye muligheter, må virksomhetene ha evnen til å identifisere mulighetene. Læring på tvers av fag, virksomheter og bransjer kan bidra til at flere ser de mulighetene som finnes. Hvis bransjer hjelper hverandre kan man unngå at hver og en må «finne opp hjulet», som Digital 21 skriver. Hvis alle må finne opp hjulet, innebærer dette unødvendig høy ressursbruk som er ineffektivt, og det bidrar til at de beste løsningene ikke kommer andre aktører til nytte (Nærings – og fiskeridepartementet, 2018).

Digitalisering av arbeidsområder eller oppgaver skaper en nødvendighet for nye typer kompetanse. Digital 21 hevder at både spisskompetanse og breddekompetanse innenfor teknologi er nødvendig i dagens arbeidsliv. De mener fire teknologiområder er strategisk viktige i en norsk satsing på spisskompetanse; kunstig intelligens, stordata, tingenes internett (IoT) og autonome systemer. Når det kommer til breddekompetanse, har de laget en liste med 12 områder de anser som relevante i tiden fremover. Disse områdene er blant annet algoritmer, VR, robotisering og droner for å nevne noen. For å sikre disse kompetanseområdene anbefaler de å styrke den digitale allmennutdanningen, øke kapasitet og fleksibilitet i IKT-utdanningen, og effektivisere kompetanseutviklingen innenfor næringslivet. Innenfor næringslivet, anbefales det blant annet å etablere etterutdanningstilbud i IKT, etablere en portal for å etablere en mer effektiv tilgang til kvalitetssikrede web-baserte opplæringsprogrammer og mer effektiv kunnskapsdeling gjennom næringsklynger og rådgivning (Nærings – og fiskeridepartementet, 2018).

De fleste yrkesaktive i Norge har høyere enn grunnleggende digital kompetanse, hele 51% viser statistikk fra Digital Scoreboard (2018) som også ble henvist til i NOU-rapporten 2019:2, 2019. Man blir her klassifisert å ha grunnleggende digitale ferdigheter hvis man behersker minst én aktivitet innenfor hvert av de fire områdene; digital informasjon, kommunikasjon, innholdsproduksjon og problemløsning (NOU 2019:2, 2019, s. 22-23). Videre viser statistikken at 26% besitter grunnleggende digital kompetanse, mens de resterende prosentene har lavere enn grunnleggende eller ingen digital kompetanse. Nordmenn i alderen 16-24 ser ut til å ha høyest digital kompetanse, mens nordmenn i alderen 55-64 har lavest. Kompetanse Norge utførte en undersøkelse av den norske, voksne befolkningens digitale ferdigheter i 2018. Her oppga rundt 65% at de har behov for å styrke sine egne digitale ferdigheter både i jobb og privat (NOU, 2018:2, 2018). Her viste det seg at andelen som mente de hadde behov for styrking av digital kompetanse, også var de som hadde mest erfaring med å utføre digitale tjenester og oppgaver. Mens de som ikke så behovet for styrking av kompetanse var blant de som hadde lite erfaring (NOU, 2018:2, 2018).

Det å digitalisere deler av en arbeidsprosess, krever digital kompetanse hos de ansatte som skal ta i bruk de digitale verktøyene. For å effektivisere kompetanseutvikling, bør virksomheter sikre god kunnskapsflyt. Da kan det være hensiktsfullt å etablere gode rutiner for kunnskapsdeling, både internt i den enkelte virksomhet, og mellom virksomheter. Enten

det er behov for kompetanseutvikling eller ikke i en digitaliseringsprosess, krever prosessen en endring. Først og fremst handler endringen om å gjøre arbeidet på en ny måte, men det handler også om å endre oppfatninger, holdninger og antakelser for å akseptere at en endring skal skje. Jeg vil i det følgende forklare og definere noen nøkkelbegreper; digitalisering, organisasjonsendring, kunnskap og kompetanse, kunnskapsdeling og kunnskapsintensiv virksomhet.

2.1 Begrepsavklaring

2.1.1 Digitalisering og organisasjonsendring

Ettersom Digital 21 er en del av studiens kompetansepoltiske bakgrunn, vil deres forklaring av digitalisering benyttes. «Digitalisering handler om å ta i bruk de mulighetene muliggjørende teknologier gir til å forbedre, fornye og skape nytt. Derfor handler ikke digitalisering bare om teknologi, men like mye om viljen og evnen til endring» (Nærings – og fiskeridepartementet, 2018, s. 9). Digitalisering krever en utskiftning av tradisjonelle metoder. Dermed inkluderer digitalisering også organisasjonsendring, som Kaufmann & Kaufmann (2015) forklarer som endringer i organisasjonens strategi, struktur og operasjonsprosedyrer. Jacobsen & Thorsvik (2007) mener en organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter. Definisjonene viser bredden i organisasjonsendringsbegrepet, hvor både radikale og mindre endringer regnes som organisasjonsendringer.

2.1.2 Kunnskap og kompetanse

Kunnskap og kompetanse er tett tilknyttet hverandre og kan derfor forklares sammen. Det finnes imidlertid flere ulike perspektiver på hva begrepene innebærer. Jeg forstår begrepene slik som Filstad (2016). Kunnskap er ifølge Filstad (2016) å vite hva, i tillegg til at man vet hvordan man skaper noe nytt ut av dette. Kunnskap er et resultat av erfaringer, tolkninger og meninger, men interaksjoner, refleksjoner og sosiale kontekster inkluderes også. Dette gjør at kunnskap også inkluderer forestillinger og forventninger og er sosiale konstruksjoner om hvordan. Kunnskap er dermed både en individuell og en sosial, kulturell prosess, hvor kunnskap læres og utvikles gjennom deltakelse og praksis. I neste omgang vil så kunnskap om hva og hvordan utvikles til å bli kompetanse, gjennom at kunnskap anvendes i praksis.

Når man finner måter å utnytte og anvende kunnskap på, utvikles kompetansen gjennom arbeidet. Filstad definerer kompetanse som «prosesser hvor best egnet kunnskap, holdninger og ferdigheter, konstrueres og anvendes tilpasset krav og forventninger i situasjonen» (Filstad, 2016, s. 124). Kompetanseutvikling kan dermed skje i det daglige arbeidet der man selv oppdaterer sin kunnskap, og utvikler denne til kompetanse i praktisk arbeid. Selv om kunnskap og kompetanse er tett tilknyttet, skal det nevnes at informantene i denne studien ikke nødvendigvis er bevisst på skillet mellom dem. Dette kan vise seg i analysen (kapittel 5), hvor sitater fra informantene legges frem. Digital kompetanse kan defineres som:

Evnen til å forholde seg til og bruke digitale verktøy og medier på en trygg og kritisk måte. Digital kompetanse handler både om kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Det dreier seg om å kunne utføre praktiske oppgaver, kommunisere, innhente eller behandle informasjon. Digital dømmekraft, slik som personvern, kildekritikk og informasjonssikkerhet, er også en viktig del av den digitale kompetansen. (Fornyings-, administrasjons – og kirke departementet, 2013, s. 18)

Digital kompetanse handler ikke bare om tekniske ferdigheter som å produsere og programmere innhold i ulike digitale formater. Det handler også om nettatferd, kommunikasjon og forståelse av kildekritikk og personvern (NOU 2019:2, 2019).

2.1.3 Kunnskapsdeling

Filstad (2016) hevder videre at kunnskapsdeling er nøkkelen for å bruke eksisterende kunnskap i virksomheten, samtidig som man utforsker ny kunnskap. Dette kan bidra til å fremme både kompetanseutvikling og ønsket endring. Kunnskapsdeling krever mellommenneskelige relasjoner hvor vilje og motivasjon til å dele kunnskap med hverandre er til stedet. Dette krever også at det er bygget opp en tillit mellom aktørene. Kunnskapsdeling defineres av Filstad (2016) som «læringsprosesser kjennetegnet ved tilgang til og felles bidrag integrert som kunnskap, holdninger og ferdigheter om praksis, og kompetanse gjennom refleksjon over løsninger og handlinger i sosial interaksjon og praktisk arbeid» (Filstad, 2016, s. 128-129).

2.1.4 Kunnskapsintensive virksomheter

Begrepet «Knowledge-Intensive Firms», som på norsk kan oversettes til kunnskapsintensive virksomheter, bør også forklares. Dette er en virksomhet som kontinuerlig jobber for å oppdatere kunnskap og komme opp med innovative løsninger ved å levere kunnskap og kunnskapsbaserte produkter til markedet (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009). Det er stadig flere virksomheter som jobber med å levere kunnskap og kompetanse, hvilket aktualiserer markedsføringsfaget for slike kunnskapsintensive virksomheter, når en av deres oppgaver også blir å markedsføre sin kompetanse til potensielle kunder og klienter.

2.2 Digitalisering av markedsføring

Mange små virksomheter er klar over viktigheten av å investere i fornøyde kunder og bruker dermed mye tid og krefter på å utvikle produkter og finne gode løsninger som gir utbytte både til kunden og virksomheten. Tradisjonelt har markedsføring gjennom print, TV, radio, reklameplakater, annonser og fysisk deltakelse på messer vært de mest brukte markedsføringstiltakene. Dette er tiltak som fortsatt brukes i dag, men som baseres på å nå ut til et publikum fremfor å tiltrekke et publikum. Tradisjonell markedsføring kjennetegnes av at man ikke har mulighet til å måle direkte og se om en kampanje har gitt effekt (Pedersen, 2015). For eksempel kan man kjøre en kampanje på TV. Da har man utformet og designet kampanjen og satt den ut i livet. Senere oppdager man at man skulle ha gjort noen endringer, og dette kan ikke justeres underveis. Det som var gjeldende da kampanjen ble laget, er ikke nødvendigvis gjeldende når den sendes på TV. Dette er en risiko med tradisjonell markedsføring, og når kampanjen ikke fungerer optimalt, kan man tape økonomisk ved at man ikke har lykkes med å nå ut til kundene. Likevel kan tradisjonell markedsføring i blant føre til gode resultater, men trolig vil en kombinasjon med digital markedsføring føre til de beste resultatene. Det er ikke alle som har budsjett til dette, og det lønner seg derfor for små og mellomstore virksomheter som opererer med et begrenset budsjett, å velge digital markedsføring (Pedersen, 2015).

Digital markedsføring kan forklares som å oppnå markedsføringsobjekter gjennom bruken av digitale medier, data og teknologi (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017). Man fokuserer her på å være tilgjengelig for kundene på for eksempel egen nettside, blogg eller Facebook-side. Undersøkelser gjennomført av Ipsos (2019) viser at 1,3 millioner nordmenn har en profil på

LinkedIn, 3,4 millioner nordmenn over 18 år har en Facebook-profil og 2,3 millioner har en profil på Instagram (Ipsos, 2019). Dette forteller at folk er tilgjengelig på nett. Tall fra statistisk sentralbyrå (SSB) viser at omsetningen i netthandel i Norge lå på 5089 millioner kroner i 2018 (SSB, 2019). Dette gjelder B2C markedet, altså Business to consumer, og det forteller at folk tilbringer tid på nett også i private sammenhenger, og ikke bare i jobbsammenheng. I jobbsammenheng vil det være snakk om B2B markedet, altså Business to business. Folk ser i dag mer på YouTube og mindre på TV enn før. YouTube er det nest mest besøkte nettstedet og hovedplattformen for videoannonser. Tiden folk bruker på å se på innhold på nettsider øker. I 2015 brukte personer mellom 18 og 49 år 4% mindre tid til TV, og 74% mer tid til YouTube. Over 40% av digitale forbrukere bruker sosiale medier til å søke etter nye merkevarer eller produkter. Det er også en økt bruk av «stories» på Instagram og andre sosiale medier, som gir tilgang til annonsering også gjennom disse plattformene (Pedersen, 2015).

Digital markedsføring gir fleksibilitet for å endre innhold når man vil og dele innhold på et bredt spekter av plattformer med lave kostnader. På sosiale plattformer bør man være synlig og følge med på det som er relevant, delta og dele eget og andres innhold. Man kan lettere treffe sitt publikum ved å publisere innhold på plattformer hvor man vet målgruppen befinner seg. Blogging er også en god suksessfaktor for virksomheter som ønsker å generere leads og nye kunder. Jevn publisering av innhold øker sannsynligheten på Google over tid og medfører økt trafikk på nettsteder (Stave, 2015). Dette er trafikk fra mennesker som søker etter – og klikker seg inn på det en virksomhet har skrevet om. Bare det å blogge 1-2 ganger i måneden genererer 70% mer leads enn om man ikke blogger i det hele tatt. Nyhetsbrev kan være lurt å sende ut fra tid til annen for å minne om at man fremdeles finnes og at man er klar til å ta imot bestillinger eller oppdrag. Selv om nyhetsbrev ikke skulle bli lest, vil virksomhetens navn nesten være umulig å unngå, og dette er med på å bygge dens merkevare (Stave, 2015).

Man vil også ha mulighet til å utføre digital sporing, der leverandøren kan se hvor mange og hvem som har besøkt nettsteder, klikket på linker eller foretatt kjøp av produkter hos dem. Med algoritmer vil sannsynligheten også være større for at man faktisk treffer sitt publikum. Algoritmene leser hva folk har søkt på og skreddersyr dermed annonser basert på deres internettsøk. Nå vet man hvilken reklame som fungerer fordi man kan spore dette digitalt (Stave, 2015).

HubSpot er for tiden et hyppig brukt program for å foreta slike sporinger. Hubspot er en ledende programvare for markedsføring, salg og kundeservice, som hjelper virksomheter med å tiltrekke besøkende. Når HubSpot brukes til markedsføring, er det mange virksomheter i ulike bransjer som benytter seg av dette for å markedsføre sine tjenester. Mange virksomheter bruker sosiale medier, blogg og nettsider, men problemet med å bruke mange ulike verktøy er at det kan være tidkrevende å administrere dem, og ofte er ikke disse verktøyene godt nok integrerte. HubSpot samler alle de verktøyene man har behov for i ett system, og reduserer dermed den tiden man ellers ville brukt på de ulike digitale kanalene betraktelig (Førsund, 2020). For å bruke HubSpot må visse mekanismer være på plass, som for eksempel e-læringsbøker eller guider. Når en potensiell kunde klikker seg inn på disse, kan de laste ned den ønskede informasjonen eller produktet i bytte mot kontaktinformasjon som navn og e-post. Da har man allerede der etablert en relasjon basert på samtykke og tillit, uten av man ber om for mye fra kunden. Basert på dette vil HubSpot kunne spore hvem som har lastet ned hvilke produkter (Stave, 2015). Likevel bør det nevnes at svært mye innhold på internett krever samtykke for at man skal få lov til å lese innholdet. Det er i denne sammenhengen omdiskutert om det å kreve samtykke egentlig er å be om for mye fra leseren. Videre kan det også diskuteres om dette setter grenser for hvorvidt individer får muligheten til å holde seg opplyste.

Markedsføringsfaget har utviklet seg mye, men med stadig flere teknologiske nyvinninger, er det grunn til å anta at denne utviklingen vil fortsette. Som konsulent på markedsføringsområdet blir det derfor aktuelt å oppdatere egen kunnskap og kompetanse for å holde seg aktuell for kundene. Hvilke utfordringer som oppstår i kunnskapsdelingen mellom konsulentbedrift og kunde, samt hvordan kunden håndterer utfordringer i en digital endringsprosess innen markedsføring, blir aktuelt å se nærmere på. I følgende kapittel vil det teoretiske rammeverket for studien presenteres.

3 Teoretisk rammeverk

I denne delen presenteres de teoretiske perspektivene som ligger til grunn for studien. Studiens teoretiske rammeverk blir på den måten benyttet som analyseverktøy. De to teoriene er Carliles 3T rammeverk og Kotters 8-stegsmodell. Disse ble benyttet fordi Carlile dekker hvordan aktører med ulike utgangspunkt kan overkomme kunnskapsgrenser for å utføre god kunnskapsdeling, mens Kotter med sin 8-stegsmodell dekker hele endringsprosessen og hvordan organisasjoner på en god måte kan implementere nye endringer ved å involvere organisasjonens medlemmer og sikre at endringen blir en etablert del av kulturen.

3.1 Carliles 3T rammeverk

Virksomheter kan møte på både språklige, kommunikative og politiske grenser når de kommer sammen med andre for å samarbeide om et felles mål. Dette er det Paul Carlile (2004) kaller for kunnskapsgrenser. En kunnskapsgrense gjør at kunnskap ikke flyter mellom aktører uten hindringer. Et eksempel er hvis en lege kun bruker medisinske begreper for å forklare til pasienten hva som er galt. Pasienten ville da gått ut fra legetimen uten å ha blitt klokere på hva som feilet han. Dette ville vært en språkgrense, fordi legen benytter seg av fagspråk som pasienten uten legebakgrunn ikke forstår. Kunnskap kan både være en kilde til – og en barriere for innovasjon, avhengig av om man makter å overkomme kunnskapsgrensene. Carlile (2004) har derfor utviklet et rammeverk som viser hvordan kunnskapsforskjeller kan være grenser for innovasjon, og hvordan man kan overkomme disse grensene for å oppnå innovasjon. Rammeverket er utformet gjennom tre komplekse grenser; syntaktiske, semantiske og pragmatiske grenser. Disse grensene har tre tilhørende komplekse prosesser som skal bidra til å overkomme grensene, og det er disse tre prosessene rammeverkets navn, 3T, er hentet fra. 3T står for “transferring”, “translating” og “transforming”, som på norsk betyr overføring, oversetting og transformering.

Grenseobjekter, kommunikasjonshjelpemidler som tegninger og planer, kan også bidra til å overkomme kunnskapsgrensene. Dette fordi de fungerer som et supplement til språket, ved at en arkitekt for eksempel kan vise tegninger til en ingeniør for å forbedre forståelsen og kommunikasjonen. Grensekryssere viser til personer som er medlem av flere fagdomener og dermed bidrar til kunnskapsdelingen mellom fagdomenene. Domener betyr her fagområder

som ulike aktører er en del av. Ved at grensekrysseren har kunnskap og innsikt i begge fagdomenene, er det enklere å dele kunnskap på tvers av domenene. Kunnskapen som befinner seg på kunnskapsgrensene påvirkes i følge Carlile (2004) av tre egenskaper i omstendighetene som er forskjeller, avhengighet og nyhetsgrad. Disse egenskapene viser i hvilken grad aktører må legge ned innsats i vurdering av egen og andres kunnskap, når de møter en kunnskapsgrense. For å forstå kunnskapsgrensene og måten en kan overkomme dem, må først egenskapene og begrepene grenseobjekt og grensekrysser presenteres. Jeg begynner med å forklare hva egenskapene handler om.

3.1.1 Forskjeller, avhengighet og nyhetsgrad

Forskjeller, som er den første egenskapen, viser til kunnskapsforskjellene mellom aktørene. Dette kan være eksempelvis forskjeller i kunnskapsmengde, som mellom en novise kontra en ekspert, eller det kan være forskjeller i typer domenespesifikk kunnskap, som mellom en helsearbeider og en elektriker. Kunnskapsforskjeller betyr dermed ikke nødvendigvis at den ene aktøren er mer kunnskapsrik enn den andre. Når det er store forskjeller i aktørenes kunnskap, kreves større innsats for å kunne og ville dele og vurdere hverandres kunnskap. Avhengighet som er den andre egenskapen, viser til at aktørene er avhengig av hverandre for å oppnå målene. Dermed blir aktørenes aktivitet og mål avhengig av hverandre. Dette henger sammen med første egenskap om forskjeller på den måten at uten avhengighet vil ikke forskjeller i kunnskap ha noen konsekvenser. Når man besitter ulik kunnskap, blir konsekvensen at man er avhengig av hverandres kunnskap. Et eksempel på dette kan være et bygningsprosjekt, der man har behov for både en arkitekt og en ingeniør. Arkitekten og ingeniøren er avhengig av hverandres kunnskap for å gjennomføre bygningsprosjektet.

Den tredje egenskapen handler om nyhetsgrad, som vil si hvordan kunnskapsgrenser kan oppstå ved nye omstendigheter. Nyheter oppstår ofte når det er mangel på felles kunnskap blant aktørene, som kan skje ved nye krav, rutiner, teknologi eller aktører, og da kreves endring og utvikling. En kilde til nyhet kan for eksempel være at kundenes behov endres, og dermed stilles det nye krav til aktørene hvis de ikke sitter på den nødvendige kunnskapen som må til for å oppfylle kundenes behov (Carlile, 2004). Når relevante forskjeller og avhengighet i kunnskapen er kjent, vil gjenbruk av denne kunnskapen ha positive effekter. Dersom nyhetsgraden øker, vil kunnskapen på den andre siden være mindre kjent og den vil kunne ha negative effekter. Dette er fordi den tidligere brukte kunnskapen ikke lenger

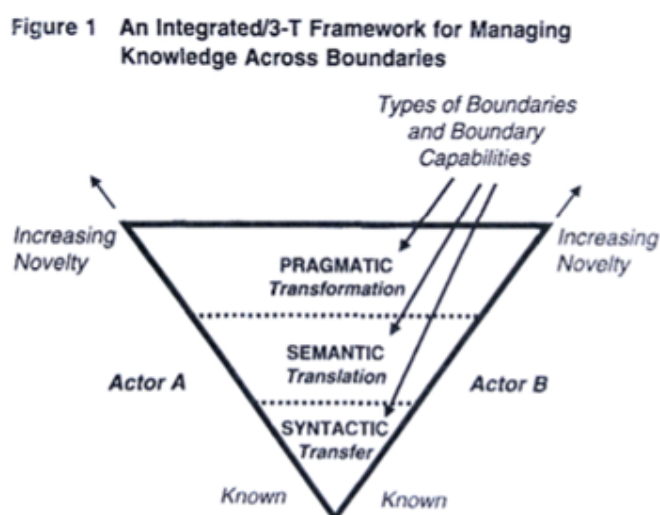
representerer den nye og ukjente kunnskapen, som en konsekvens av at en endring er skjedd (Carlile, 2004). Jeg vil nå forklare begrepene grenseobjekt og grensekrysser.

3.1.2 Grenseobjekt og grensekrysser

Begrepet grenseobjekt ble først utviklet av Star & Griesmer (1989) som definerer det som «objects that work to establish a shared context that sits in the middle» (Star, referert i Carlile, 2002, s. 451). Grenseobjekter kan være et oppbevaringssted som eksempelvis databaser eller bibliotek. Det kan være standardiserte skjema, modeller, objekter, metoder eller kart, som for eksempel prosesskart eller tegninger. Med teknologiens utvikling har det også blitt utviklet en rekke digitale plattformer som bidrar til kunnskapsdeling uten at aktørene trenger å være lokalisert på samme sted. Skyløsninger som OneDrive kan fungere som et teknologisk grenseobjekt der aktørene kan dele dokumenter og arbeid med hverandre. I forbindelse med kunnskaps grensene identifiserte Carlile (2002) grenseobjekter som sentrale hjelpemidler for å kommunisere på tvers av spesifiserte kunnskapsdomener og kunnskaps grenser. Grenseobjekter kan være både konkrete og abstrakte. En arkitekt og en ingeniør kan for eksempel kommunisere konkret ved hjelp av tegninger, mens ulike kunnskapsdomener i en virksomhet kan ha et abstrakt grenseobjekt som en felles visjon om vekst eller økt omsetning. Felles for alle grenseobjekter er at de har en “tolkende fleksibilitet” som kan brukes for å gi felles referanserammer for kommunikasjon på tvers av ulike kunnskapsdomener (Newell et al., 2009). Grenseobjektene spiller altså en viktig rolle i å overkomme grensene Carlile (2004) presenterer.

Grensekryssere er individer som ofte har store nettverk og er medlem av ulike grupper. Dermed er det enklere for dem å krysse grenser på tvers av sosiale nettverk som de er medlem av. Det er hensiktsmessig for virksomheter å ha noen grensekryssere fordi disse kan bidra til å bygge relasjoner og tillit med andre virksomheter. Bruk av grensekryssere vil særlig være en god løsning for å overkomme den semantiske grensen, mener Carlile (2004). Dette fordi grensekrysseren vil kunne bidra til å opprette delte meninger og forståelse på tvers av fag, og på denne måten blir det enklere å dele kunnskapen som har blitt forståeliggjort gjennom grensekrysseren. Hvis vi igjen bruker eksempelet om arkitekter og ingeniører, vil det være enklere for disse to kunnskapsgruppene å dele kunnskap hvis de har en grensekrysser som har en fot innenfor begge de sosiale nettverkene, og som dermed har kunnskap om begge områdene og forstår de ulike fagspråkene (Carlile, 2002). Nå som de

bakenforliggende elementene i teorien er presentert, kan jeg presentere de komplekse kunnskaps grensene med sine tilhørende komplekse prosesser som bidrar til å overkomme grensene.



Figur 1: Fremstilling av Carliles kunnskapsgrenser - og prosesser (Carlile, 2004, s. 558)

3.1.3 Tre kunnskapsgrenser med tre tilhørende prosesser

Rammeverket illustrert over beskriver at kunnskapsdelingens kompleksitet øker når nyhetsgraden øker. På det laveste nivået har vi den syntaktiske grensen som også kalles for informasjonsprosesseringsgrense. Her er kunnskapen kjent, men språkutfordringer krever en overføring for å overkommes. Dette kan eksempelvis være når ulike kunnskapsgrupper danner sine egne språk og skal jobbe tverrfaglig. Da er det behov for at aktørene i de ulike kunnskapsgruppene identifiserer ulikhetene i språkene, og danner et felles språk for alle, slik at det ikke oppstår misforståelser eller problemer i kommunikasjonen mellom aktørene (Carlile, 2004). Den semantiske grensen kalles også for den tolkende grensen. Her er kunnskapen mindre kjent, og meningsutfordringer krever oversettelse for å overkommes. Dette kan for eksempel handle om at aktørene har det samme språket, men de tillegger språket ulik mening og forstår det ulikt. Ved å delta i felles aktiviteter utvikler de dermed felles mening og forståelse ved at språket blir oversatt. Den pragmatiske grensen kalles også for politisk grense. Her er nyhetsgraden stor og kunnskapen er dermed ukjent. Praksisutfordringer dukker her opp gjennom ulike interesser hos de ulike aktørene, og det kreves transformering for å overkomme disse utfordringene. Her antas det at både

forskjellighet, avhengighet og nyhetsgrad er til stedet, og dermed kreves det full transformering. Dette kan eksempelvis være når kunder har nye behov, som gjør at virksomheter må lære seg ny kunnskap, gjøre seg kjent med konsekvensene av disse, og transformere deres domenespesifikke kunnskap i henhold til dette (Carlile, 2004).

Carliles (2004) 3T rammeverk ble benyttet som analyseverktøy fordi FiktivA og FiktivB har ulike kunnskapsutgangspunkt. Dermed ble det aktuelt å se på hvilke kunnskapsgrenser som kunne oppstå da FiktivA skulle dele kunnskap om digital markedsføring til ingeniørtunge FiktivB. Denne kunnskapsdelingsprosessen og kunnskapsgrensene var en del av endringsprosessen i FiktivB. De skulle gjennom et strategisk markedsføringskifte fra tradisjonell til digital markedsføring. Endringsprosessen mot en ny strategi hos FiktivB har derfor også vært et viktig aspekt å undersøke, og jeg valgte å benytte Kotters 8-stegsmodell for å analysere dette.

3.2 Kotters 8-stegsmodell

Virksomheter endrer seg for å tenke langsiktig å for å bli konkurransedyktige. Det er mange ulike faktorer som virksomheter velger å endre på for å oppnå dette, eksempelvis endring i kultur, ledelse, arbeidsverktøy eller strategi. I nesten alle tilfeller er målet å håndtere nye utfordringer som viser seg på markedet ved å endre deler av virksomheten. I Kotters (1995) artikkel «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail», identifiserte han åtte steg han mente kunne bidra til suksessfull endring i virksomheter. I 2002 undersøkte han, sammen med Cohen, over 100 virksomheter som forsøkte å gjennomføre endringer. De fant at i nesten alle tilfellene feilet virksomhetene i å gjennomføre endringene fordi de manglet ett eller flere av de åtte stegene som Kotter identifiserte i 1995 (Kotter & Cohen, 2002). 8-stegsmodellen, utarbeidet av Kotter, vil i det følgende forklares.

John Kotters (1995) første steg handler om å skape en kriseforståelse for endring. I en endringsprosess er det viktig at ledelsen og medarbeiderne forstår og er overbeviste om at det er behov for endring. Uten en følelse av nødvendighet er ikke medarbeiderne så villige til å gå ut av komfortsonen sin og yte ekstra for å bidra til en vellykket endring. Ofte kan ledere undervurdere viktigheten av dette, og tror ikke det er spesielt vanskelig å få medarbeiderne til å gå ut av komfortsonen. Medarbeiderne på den andre siden, kan synes å ha det komfortabelt, og vil kunne stille spørsmålstegn ved hvorfor man skal endre noe som er komfortabelt. Det er

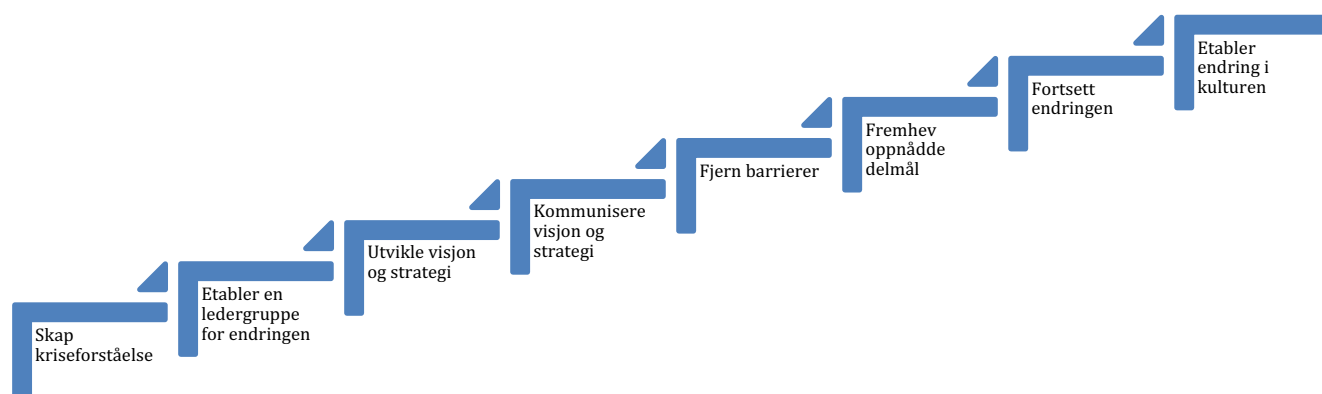
her de eksterne endringene kommer inn i bildet. Markedet endrer seg, og dermed blir organisasjoner nødt til å endre seg for å være konkurransedyktige. For å skape kriseforståelsen må en organisasjon derfor undersøke markedet og konkurranserealitetene for å overbevise hele organisasjonen om at det er et behov for endring hos dem. Man må identifisere og diskutere kriser, potensielle kriser og de store mulighetene som finnes. Kotters andre steg handler om å etablere en gruppe med myndighet til å gjennomføre endringer. Én person kan ikke gjennomføre en organisasjonsendring alene. Derfor må en gruppe med tilstrekkelig myndighet for å endre og lede settes sammen. Denne gruppen må jobbe sammen som et team, ha tillit til hverandre og lede i samme retning med de samme målene (Kotter, 1995).

Kotters tredje steg er å utvikle en klar visjon og en strategi. En visjon utvikles for å vite hvor man skal hen, men den er også spesielt viktig for å motivere og inspirere medarbeidere. Alle må forstå visjonen og bruke den i arbeidshverdagen slik at organisasjonen på denne måten implementerer visjonen. Når beslutninger skal tas, vil visjonen fungere som en rettesnor for å minne om hvor man skal og hva man vil. Det er altså ikke det samme som en plan eller et program. Visjonen bør være tydelig og engasjerende, og ikke diffus og vanskelig, da dette vil skape problemer. Man må så utvikle strategier for å oppnå visjonen. Når visjonen og strategien er utviklet, kommer vi over på Kotters fjerde steg som er å kommunisere endringsvisjonen og strategien til de andre i organisasjonen. Man må benytte alle virkemidler man har til rådighet for å kommunisere den nye visjonen med dens tilhørende strategier. En felles email eller en tale er ikke nok for å kommunisere en ny visjon. Den nye visjonen må være til stede i all kommunikasjon, og ledelsen må gå frem som et godt eksempel og sette visjonen ut i handling. Dersom en visjon blir kommunisert uten å vises gjennom handling, vil den være vanskelig å tro på (Kotter, 1995).

Kotters femte steg er å fjerne hindringer. Hindringer kan for eksempel være at noen ikke vil tilpasse seg de nye omstendighetene, eller at noen mangler kompetanse for å bli med på endringene. Ledelsen må tilrettelegge for at medarbeidere med manglende kompetanse, får utviklet denne. Strukturer og systemer kan også være hindringer i den grad de ikke samsvarer med den nye visjonen. Da må disse endres. Ledelsen må også oppmuntre andre til risiko og uformelle ideer, aktiviteter og handlinger. Kotters sjette steg er å skape tidlig suksess og synliggjøre fremgang. Endringer tar tid, men det er viktig å sette seg noen kortsiktige mål som man kan oppnå og glede seg over på veien mot visjonen. Medarbeidere og ledelsen bør

kunne se resultater innen 6 til 18 måneder, resultater som beviser at deres innsats betyr noe. Hvis man ikke ser resultater, vil mange gi opp, og andre kan til og med bli aktive motstandere. Hvis man ser tydelige forbedringer, vil både de som var positivt innstilt og de som var negativt innstilt, stille seg mer positivt til endringene. Det å vise at arbeidet ikke er forgjeves er et lederansvar, og derfor må ledelsen sette tydelige mål, jobbe for å nå dem og anerkjenne de involverte (Kotter, 1995).

Det er viktig å feire delmål som blir oppnådd, men man må ikke glemme at målet ennå ikke er nådd. Kotters syvende steg er derfor å forsterke gevinster og produsere mer endring. Store endringer må ha lange tidsperspektiver, fra tre til ti år er vanlig. Fremskritt må feires, men man må huske på at prosessen ikke er over. Inntil endringene er forankret i organisasjonens kultur, er endringene skjøre og usikre. Det er derfor viktig å ikke se delmål som store seire, men heller som viktige skritt på veien. Når man har kommet et stykke på veien, kan man bruke den økte kredibiliteten til å endre alle strukturer, policyer og systemer som ikke samsvarer med den nye visjonen. Man bør ansette, forfremme eller utvikle mennesker som kan bidra til implementeringen, slik at endringen blir godt implementert. Det å implementere endringen, henger sammen med å etablere den godt i organisasjonskulturen. Dette er Kotters åttende og siste steg. Selv om man har fått et nytt program eller en ny prosedyre, er ikke dette forankret før alle er enige om at «slik gjør vi det hos oss». Da har man endret en kultur og sosiale verdier og normer. Når endringene er godt forankret, bør ledelsen fortsatt vise medarbeiderne hvordan akkurat deres atferd og holdninger er med på å skape positiv endring. Når nyansatte kommer inn i denne nye kulturen, skal ikke de kunne merke at denne er ny, da den er såpass godt forankret (Kotter, 1995).



Figur 2: Fremstilling av Kotters 8 steg i endringsprosessen

Nå som jeg har presentert det teoretiske rammeverket for oppgaven, vil jeg i følgende kapittel presentere studiens forskningsdesign. Dette inkluderer studiens formål, problemstilling og forskningsspørsmål, datainnsamlingsmetode, forskerens etiske hensyn, dataanalyse samt refleksjoner rundt studiens kvalitet i kvalitativ forskning.

4 Forskningsdesign

Dette forskningsprosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Etter godkjenningen kunne datainnsamlingen settes i gang. I perioden 19. mars til 20. april 2020 gjennomførte jeg 4 intervjuer med enkeltpersoner fra FiktivA, FiktivB og Kompetansebehovsutvalget. Studiens rådata består av 39 A4-sider med transkriberte intervjuer. Opprinnelig var det planlagt å gjennomføre 6 intervjuer, men grunnet pandemien Covid-19 som utbrøt i mars 2020, var det ikke mulig å gjennomføre de to siste intervjuene. Studien hadde totalt en varighet på 6 måneder, og de siste informantene falt fra i 4. måned av studien. Jeg vurderte å starte datainnsamlingen helt på nytt, og finne nye informanter fra andre virksomheter som en løsning. Jeg konkluderte med at dette ikke ville vært mulig grunnet studiens tidsbegrensning, i tillegg til at jeg ikke ønsket å kaste bort gode, relevante data jeg allerede hadde innsamlet. Jeg ønsket også å respektere disse informantenes tid og samtykke til studien.

For å sette de gjennomførte intervjuene i en aktuell samfunnskontekst, har jeg brukt strategien Digital 21 som kompetansepolitisk bakgrunn for studien. Digital 21 brukes sammen med det teoretiske rammeverket for å gi tyngde til studiens diskusjon i kapittel 6. Før intervjurundene hadde jeg valgt teori for å hjelpe meg å strukturere intervju spørsmålene som førstegangsforsker. Temaene som ble identifisert i de transkriberte intervjuene var derfor relativt avledet av mine valgte teorier. Jeg hadde likevel en åpen holdning til intervjudataene, og var åpen for å endre det teoretiske rammeverket etter hva som passet best med funnene. Jeg vurderte andre teorier underveis i forskningsprosessen, men konkluderte med at Carlile og Kotters teorier fungerte godt. Strategien Digital 21 ble forøvrig valgt etter datainnsamlingen fordi jeg ønsket å sette studien inn i en aktuell samfunnskontekst.

4.1 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

I mitt valg av forskningsdesign har jeg tatt utgangspunkt i studiens formål. I lys av dagens digitaliserte arbeidsliv med krav om oppdatert kunnskap, kompetanseutvikling og endringsvilje, har formålet vært å undersøke utfordringer i kunnskapsdelingen mellom FiktivA og FiktivB. Formålet har også vært å få innblikk i FiktivBs digitale endringsprosess, da de med hjelp fra FiktivA gikk fra tradisjonell til digital markedsføring. Ettersom jeg har

studert to virksomheter, har jeg valgt kvalitativt design for denne studien. Fortrinn ved kvalitativt design viser seg i følge Befring (2015) særlig i induktiv og idiografisk forskning, der man søker innsikt i spesifikke fenomener, situasjoner, enkeltpersoner eller institusjoner. Designet er fleksibelt og lite formalisert, og gir dermed rom for både improvisasjon og kreativitet i datainnsamlingen. Kvalitativt design egner seg til denne studien fordi jeg har ønsket å fange opp uventede opplysninger gjennom en form for selvrapport. Selvrapporten innebærer individers erfaringer og opplevelser. Innenfor kvalitativt design har jeg valgt case-design for å studere noen få personer og bedrifter (Befring, 2015). Dette var hensiktsfullt for å undersøke enkeltpersoners erfaringer og opplevelser på et dypere nivå. Med studiens formål som utgangspunkt, er problemstillingen for denne studien:

Hvordan skjer kunnskapsdeling mellom ulike virksomheter, og hvordan bidrar kunnskapsdeling til endring og nyskaping?

Forskningsspørsmål:

- Hvilke kunnskapsgrenser er å finne mellom virksomheter, hvordan kommer grensene til syne og hvordan krysses de?
- Hvordan håndterer virksomheter utfordringer i endringsprosesser?
- Hvilken rolle spiller digitalisering i markedsføring?

4.2 Datainnsamlingsmetode

Den kvalitative datainnsamlingsmetoden som ble tatt i bruk var semistrukturerte intervjuer, der jeg samlet inn verbale beskrivelser av informantenes erfaringer og opplevelser i forbindelse med kunnskap, kompetanse og digitalisering innenfor markedsføringsfaget samt endring i egen virksomhet. De 4 semistrukturerte intervjuene som ble gjennomført hadde overordnede intervjuguider som utgangspunkt, men spørsmål og rekkefølge varierte for å få en god flyt i intervjuene og for å kunne fange opp mer fyldige beskrivelser og oppfølgingsspørsmål. Jeg oppmuntret informantene til å reflektere, utdype og komme med eksempler. Intervju som datainnsamlingsmetode ble valgt for å få informantene til å fortelle nøye om sin situasjon (Kleven, Hjordemaal & Tveit, 2014). Det ble gjort opptak av intervjuene med to til tre lydopptakere for å sikre at dataene ikke skulle gå tapt. Lydopptakene ble i etterkant av hvert intervju transkribert.

Datainnsamlingsmetoden vurderes som hensiktsfull for å få fyldige beskrivelser av de studerte temaene. Ettersom jeg intervjuet få personer behøvde jeg fyldige beskrivelser for å få en tilfredsstillende datamengde som skulle bidra til å besvare studiens problemstilling. Ulempene ved å benytte intervjumetoden er intervjuerens påvirkning på intervjusituasjonen og dermed intervjuobjektets respons. Måten spørsmål stilles på kan påvirke responsen. Samspillet mellom intervjuer og intervjuobjekt virker også inn på hva intervjuobjektet velger å fortelle. Basert på intervjuene ble det gjort tolkninger av funnene, og disse kunne blitt tolket annerledes fra en annen forskers perspektiv.

4.2.1 Utvalg og rekruttering

Utvalg i kvalitativ design inkluderer ofte et fåtall av informanter, som det også gjorde i min studie, for å få mer kunnskap om de spesifikke fenomenene jeg undersøkte. Representativitet var derfor ikke et mål i denne studien, men heller hensiktsmessighet. Med få informanter var det viktig å finne de rette informantene for å få god forståelse av de studerte fenomenene. Det var hensiktsmessig å nå ut til en konsulentbedrift som stadig utvikler digital kunnskap og kompetanse, da jeg ønsket å belyse dette som en konsekvens av digitaliseringen. Det var også hensiktsmessig å rekruttere informanter fra konsulentbedriftens kundebedrifter som hadde gjennomgått en digital endring. Dette for å undersøke både utfordringene i kunnskapsdelingen mellom virksomhetene, og hvordan kundebedriften håndterte den digitale endringsprosessen.

Denne delen av utvalget bestod dermed av en informant fra FiktivA, og to informanter fra en av FiktivAs kunder, FiktivB. Disse informantene kalles i denne studien for informant 1, informant 2 og informant 3. Jeg har valgt å bruke de reelle titlene deres for å sette informantene i kontekst for leser. Et potensielt problem ved å ha få informanter fra FiktivB kan være at jeg ikke har fått flere perspektiver på de ulike temaene, og dermed vil jeg ikke kunne vite om de svarene jeg har fått er representative for virksomheten. Jeg hadde også en informant fra Kompetansebehovsutvalget for å få innblikk i kompetansebehov – og utfordringer i dagens arbeidsliv. Hensikten var å gi tyngde til funn jeg hadde i forbindelse med kompetanse. Denne informanten kalles i studien for informant 4, men jeg ønsket å beholde det reelle navnet «Kompetansebehovsutvalget» for å gi tyngde og pålitelighet til informantens utsagn og argumenter som fremkommer i denne studien.

Rekrutteringen til studien ble gjort gjennom det Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010) kaller strategisk utvalg. Det vil si at jeg systematisk valgte personer med de egenskapene og kvalifikasjonene jeg anså som strategisk for min problemstilling. Først kontaktet jeg Informanten fra Kompetansebehovsutvalget. Dette var et strategisk valg fordi en del av studien omhandler kompetansebehov i norsk arbeidsliv. Da denne informanten bekreftet deltakelse i studien, var neste steg å finne en konsulentbedrift som stadig oppdaterer kompetanse innenfor et digitalt område, og som deler sin kunnskap til kunder. Det var viktig at informanten fra konsulentbedriften i stor grad tok del i samarbeidet med kunden som skulle studeres, slik han h*n kunne fortelle nøye om deres samarbeid. Et stort steg ble tatt da jeg kom i kontakt med markedssjefen i konsulentbedriften FiktivA, som var villig til å delta.

Da jeg hadde funnet denne hovedbedriften med en sentral informant, visste jeg at jeg trengte informanter fra FiktivAs kundebedrifter, fordi disse har gjennomgått en endringsprosess i samarbeid med FiktivA. Jeg benyttet meg derfor av snøballmetoden for å samle flere informanter. Dette betyr at jeg forhørte meg med informanten fra FiktivA, slik at h*n kunne sette meg i kontakt med aktuelle informanter (Johannessen et al., 2010). Konkret gjorde jeg dette ved å sende en skriftlig prosjektbeskrivelse til informanten fra FiktivA, og etterspurte kundebedrifter som kunne passe til mitt prosjekt. Jeg var heldig å komme i kontakt med FiktivB som hadde de ønskede egenskapene, og informantene fra denne ingeniørbedriften ble deres administrerende direktør og lederen for digitalisering. Jeg vurderer disse informantene som svært gode, da administrerende direktør var en av de som ledet endringsprosessen og holdt nær dialog med FiktivAs informant. Den andre informanten var ikke like inkludert i endringsprosessen, noe som ga ulike perspektiver til datainnsamlingen. Selv om jeg hadde få informanter, var informantene jeg intervjuet nøkkelpersoner og bidro dermed til studien i stor grad. Jeg anser utvalgsmetoden som vellykket for å besvare min problemstilling og forskningsspørsmål.

Informant	Rolle	Organisasjon
1	Administrerende direktør	FiktivB
2	Leder for digitalisering	FiktivB
3	Markedssjef	FiktivA
4	Representant	Kompetansebehovsutvalget (KBU)

Tabell 1: *Oversikt og informasjon over informantene*

4.2.2 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av studiens problemstilling og forskningsspørsmål, samt teorien som ble benyttet som analyseverktøy i studien. Jeg valgte å plassere spørsmålene innenfor ulike hovedkategorier for å holde oversikt over temaer, men jeg hadde en holdning om at jeg skulle åpne for nye spørsmål innenfor kategoriene under intervjuene. Intervjuguiden ble endret flere ganger før intervjuene ble gjennomført, fordi det var viktig å få ned spørsmål jeg kom på underveis i skriveprosessen. Før hvert enkelt intervju gikk jeg inn i intervjuguiden for å gjøre de siste nødvendige endringene og formulere spørsmålene på gode måter. En målsetting med kvalitative intervjuer er å utforske de temaer man ønsker å få informasjon om. Det er viktig å stille spørsmål på en måte som åpner for at informantene kan reflektere over temaene det stilles spørsmål om.

Det er også viktig å huske på at man må oppmuntre informantene til å utdype, både i tilfellene der noe er uklart, og i de tilfellene der man tror utdypning kan komme til fordel for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene (Thagaard, 2013). Hvordan man ordlegger seg og formulerer spørsmål kan være en utfordring når spørsmålene ikke blir opplest i strukturert rekkefølge fra intervjuguiden. Spørsmålene må være meningsfulle og de bør ikke være ledende. Dermed må man tenke raskt før man formulerer seg (Johannessen et al., 2010). Etter hvert intervju gjorde jeg en vurdering av hvorvidt jeg trengte å endre på intervjuguidene for de resterende intervjuene. Dette var av og til nødvendig fordi man spesielt etter det første intervjuet erfarer hvilke spørsmål som åpner for gode og utfyllende svar, og hvilke som ikke gjør det. Jeg opplevde dette som en god læring underveis i datainnsamlingsprosessen, og det var spennende å se hvordan informantenes respons utartet seg da man stilte spørsmål på ulike måter.

4.2.3 Gjennomføring av kvalitativt intervju

Formålet med de kvalitative forskningsintervjuene var å samle inn fyldig og omfattende informasjon om informantenes synspunkter på temaene jeg bragte opp i intervjusituasjonene. Informantene ble intervjuet hver for seg for å sikre at hver enkelt informant fikk uttrykt sine tanker om hvert enkelt spørsmål. Intervjuene var semistrukturerte og dermed var spørsmålene forberedt på forhånd, men det var rom for å stille tilleggsspørsmål og ikke nødvendigvis følge strukturen i intervjuguiden fra A til Å. På denne måten ble det mer flyt i intervjuene, og informantene fikk mulighet til å tilføye temaer som gikk utenfor intervjuguiden. Samtidig er det viktig at forskeren sørger for at de temaene som er viktig for problemstillingen og forskningsspørsmålene blir diskutert i løpet av intervjusamtalen (Thagaard, 2013).

Utgangspunktet for et vellykket intervju er at forskeren på forhånd har satt seg godt inn i intervjupersonens situasjon. Dette ble i hovedsak gjort ved å besøke organisasjonenes hjemmesider og utføre internettsøk for å finne eventuelle skriftlige kilder publisert av organisasjonene. Jeg hadde også en relasjon til en av informantene i forkant av studiens oppstart, som bidro til innsikt i informantens situasjon. Kunnskap om konteksten er nødvendig for å stille spørsmål som oppleves som relevante for informantene. Denne bakgrunnskunnskapen gir et grunnlag for å utforme gode spørsmål om de temaene som tas opp i intervjuene (Thagaard, 2013).

4.2.4 Dokumentering av intervju

Det ble gjort opptak av intervjuene, etter samtykke fra informantene. Det var hensiktsmessig å gjøre opptak for å bevare alt som ble sagt i intervjuene. Ved å ta notater fremfor å gjøre opptak, ville risikoen vært å mistolke eller sette informantenes svar i en annen sammenheng enn det som var informantenes intensjon (Thagaard, 2013). Opptak gir rom for å gjennomføre nye analyser, og dermed vil man kunne gjøre en ny vurdering av hva som regnes som relevant data i forbindelse med studiens formål, og hva som anses som mindre relevant. Når opptak var utgangspunktet for dokumenteringen av intervjuene, var det viktig å ha alt utstyret på plass. Det ble derfor benyttet to til tre opptakere for å sikre at viktig data ikke skulle gå tapt (Johannessen et al., 2010).

Før intervjuene sikret jeg at intervjuguide og opptakere var på plass ved at jeg gjennomførte test-intervjuer. Det var også viktig å sikre at jeg kunne sitte uforstyrret under gjennomføringen av intervjuene (Johannessen et al., 2010). Under datainnsamlingsprosessen ble rådene fra helsemyndighetene i forbindelse med Covid-19 fulgt, og intervjuene ble derfor gjennomført hjemmefra, over det digitale videokonferanseprogrammet Teams. Det ble desto viktigere å sjekke at utstyret var på plass, og at alt fungerte etter planen. Gjennomføringen av intervjuene ble vellykket, og etter retningslinjene fra Universitetet, transkriberte jeg lydfilene i etterkant og oppbevarte det transkriberte materialet i passordbeskyttede mapper på privat, passordbeskyttet Mac. Potensielle problemer ved å gjennomføre intervjuer hjemmefra over Teams, ville vært forstyrrelser enten hjemme hos informanten eller hjemme hos forskeren. Dersom vi for eksempel hadde blitt avbrutt da informanten holdt på å svare, ville informanten kunne glemme hva h*n skulle si, eller avslutte responsen tidligere enn planlagt. Hvis tekniske problemer hadde oppstått, ville intervjuet kanskje blitt utsatt. Under Covid-19 situasjonen kunne utsettelse i verste fall ført til trekk fra studien.

4.3 Forskerens etiske hensyn

Denne studien er forankret i anerkjente etiske verdier med tilhørende forskningsetiske prinsipper. Dette er normer som sikrer at forskningen gjennomføres på en verdig og forsvarlig måte. Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Det dreier seg i hovedsak om forholdet mellom mennesker og hva vi kan – og ikke kan gjøre mot hverandre. Slike regler gjelder for forskningsvirksomhet som for all annen virksomhet i samfunnet. All virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske standarder (Johannessen et al., 2010). De nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer, og jeg vil her nevne tre viktige prinsipper som er relevant for pedagogisk forskning, og dermed min studie.

Informert og fritt samtykke er et prinsipp som innebærer at deltakelse i forskning skal bygge på samtykke, og at dette samtykket skal være gitt på et fritt, informert og forstått grunnlag. Det holder ikke å informere, informasjonen skal også være forståelig og forstått. Selv om samtykket er gitt, kan informanter når som helst trekke seg fra studien (Befring, 2015). NESH definerer prinsippet om informert samtykke slik: «Som hovedregel skal forskningsprosjektet som inkluderer personer, settes i gang bare etter informantenes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse,

uten at dette får negative konsekvenser for dem» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016, s. 13). Prinsippet om konfidensialitet er også relevant for denne studien, da dette innebærer at:

De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt. Forskeren må forhindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på. Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres, og det må stilles krav til hvordan lister med navn eller andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner oppbevares og tilintetgjøres. (NESH, 2016, s. 18)

Et tredje forskningsetisk prinsipp for forsvarlig gjennomføring av forskning handler om konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet. Det fremheves at «forskeren har et ansvar for å unngå at de som utforskes utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger» (NESH, 2016, s. 12). Dette inkluderer at forskeren skal ha respekt for menneskeverdet og deltakernes integritet, frihet og medbestemmelse.

4.4 Dataanalyse

Analysen er kvalitativ, og kvalitative intervjustudier har gjerne forankring i fenomenologiske og hermeneutiske tradisjoner. Det fenomenologiske perspektivet fokuserer på menneskers forståelse av seg selv, sin livssituasjon, deres oppfatninger av erfaringer og opplevelser. Utgangspunktet innebærer altså virkeligheten slik informanten selv opplever den. Det hermeneutiske perspektivet omhandler fortolkningskunst og en fortolkningslære som først og fremst innebærer tolkning av data i tekstformat (Befring, 2015). Innenfor kvalitativ analyse har jeg benyttet tematisk analyse som inkluderer transkribering av data, koding, tematisering og kategorisering (Braun & Clarke, 2006). Jeg vil i det følgende fortelle om transkriberingsprosessen, presentere min analysetilnærming, og deretter vil jeg fortelle hvordan jeg benyttet teori som analyseverktøy.

4.4.1 Transkribering: fra tale til tekst

Under de gjennomførte intervjuene ble det gjort taleopptak, som i etterkant ble transkribert. Å transkribere betyr å transformere, å skifte fra en form til en annen (Kvale & Brinkmann, 2015). Transkribering er å omgjøre muntlig tale til skriftlig tekst, slik at man klargjør

intervjumaterialet for analyse (Johannessen & Tufte, 2002). I følge Befring (2015) kan transkribering være en nærmest komplett overføring av rådata, eller det kan være en redigert, nedkortet versjon. Jeg valgte førstnevnte for å sikre at jeg fikk så mye data som mulig til analyseprosessen. En utfordring med transkribering er at det er vanskelig å lese eksempelvis gester, ironi eller kroppsspråk når muntlig materiale er omgjort til skriftlig materiale. En oppgave er derfor å analysere hva intervjuobjektet faktisk sier, og notere seg hva som ble sagt ironisk eller lignende, for å unngå at man mistolker informantene når man senere bruker dataene.

Det tok 4-6 timer å transkribere hvert intervju. Mye av analyseprosessen og datainnsamlingen foregår samtidig, og det kan i følge Kvale & Brinkmann (2015) være en fordel at forskeren transkriberer materialet selv for å sikre at man får med detaljer og at man lager en god struktur og oversikt som et forarbeidet til analysen. I tråd med dette har jeg dermed transkribert materialet selv, noe som har medført god oversikt over materialet til fordel for videre analysearbeid. Transkribering inkluderer også etiske spørsmål. Intervjuobjektene kan uttrykke personlige følelser eller oppgi informasjon som er konfidensielt (Kvale & Brinkmann, 2015). I dette forskningsprosjektet ble intervjuene anonymisert og intervjudataene ble behandlet konfidensielt. Informantene fikk tildelt et samtykkeskjema hvor det sto at all data vil slettes når forskningsprosjektet er gjennomført og godkjent. Å transkribere intervjuene opplevdes som nyttig da dette bidro til bedre oversikt over forskningstemaet i teoretisk forstand, men også hvordan teori kan knyttes til reelle situasjoner i arbeidslivet.

4.4.2 Analysetilnærming

Hvordan man skal forholde seg til det innsamlede datamaterialet er en viktig del av forskningsprosessen. Da alle intervjuene var transkribert, satt jeg i gang med analysen av datamaterialet. Å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer (Kvale & Brinkmann, 2015). De innsamlede empiriske dataene utgjør disse elementene, som jeg vil analysere i kapittel 5 om funn og analyse. Forholdet mellom empiri og teori er komplekst, og det skilles gjerne i metodelitteraturen mellom deduktiv og induktiv tilnærming til dataanalyse. Induktiv tilnærming tar utgangspunkt i mønstre man finner i empirien, og deretter utvikler man teori, begreper og slutninger basert på mønstrene man har funnet i de innsamlede dataene. Motsatt ligger deduktiv tilnærming, der man tar utgangspunkt i teori, og finner så mønstre i empirien

som passer med teorien (Kvernbekk, 2002). Når vitenskapen er kompleks, kan det være hensiktsmessig å blande disse to tilnærmingene. Da tar man en abduktiv tilnærming, som jeg valgte å gjøre i denne studien. I abduksjonen fremheves en veksling mellom allerede etablert teori og egen empiri (Thagaard, 2009). I denne studien innebærer dette at teori har vært utgangspunktet for studien, og har formet grunnlaget for datainnsamlingen, men at empirien har bidratt til nye funn som har påvirket hvordan jeg har valgt å gjennomføre analysen og diskusjonen.

Med en abduktiv tilnærming startet analysearbeidet allerede ved utformingen av intervjuguidene, på den måten at spørsmålene ble strukturert og formulert med utgangspunkt i mitt valgte teoretiske rammeverk. Det teoretiske rammeverket har fungert som analyseverktøy for studien, og det var derfor hensiktsmessig å velge den abduktive teknikken for å kunne plassere materialet opp mot den valgte teorien, men også justere dette etter studiens funn. Etersom jeg valgte en abduktiv tilnærming, var det naturlig å utføre en tematisk analyse av dataene, der informasjonen fra informantene tilrettelegger for en dyp forståelse og analyse av hvert enkelt tema. Kvalitativ forskning er en kompleks prosess, og det har derfor vært nyttig å velge tematisk analyse som gir en fleksibel, men samtidig strukturert tilnærming til dataanalysen. Tematisk analyse er en mye brukt kvalitativ analytisk metode som tilbyr en tilgjengelig og teoretisk fleksibel tilnærming til kvalitativ dataanalyse (Braun & Clarke, 2006). Selv om tematisk analyse er mye brukt, finnes det ingen klar enighet om hva det er, og hvordan man gjennomfører en slik analyse. Jeg har tatt utgangspunkt i Braun & Clarkes (2006) seks steg for tematisk analyse:

Steg	Beskrivelse
1. Gjør deg kjent med datamaterialet	Transkribere dataene (hvis det er nødvendig), les over dataene flere ganger, noter ned dine første ideer.
2. Generere innledende koder	Koding av interessante egenskaper fra dataen på en systematisk måte gjennom hele datasettet, samle deretter relevant data til hver kode/kategori.
3. Søk etter temaer	Samle koder og legg dem inn i potensielle temaer, samle deretter all data som er relevant til hvert potensielle tema.

4. Gjennomgå temaene	Kontroller at temaene fungerer i forhold til de kodede ekstraktene (nivå 1) og hele datasettet (nivå 2), og generer et tematisk “kart” av analysen.
5. Definer og navngi temaene	Løpende analyse for å avgrense spesifikasjoner til hvert tema, og den samlede historien analysen forteller, generere klare definisjoner og navn for hvert tema.
6. Lag rapporten	Den endelige muligheten for analyse. Utvalg av levende, overbevisende ekstrakt eksempler, endelig analyse av de utvalgte ekstrakter, relatert tilbake til forskningsspørsmål og litteratur, og produser en vitenskapelig rapport ut fra analysen.

Tabell 2: *Skjematisk fremstilling av tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006, s. 88)*

Jeg har analysert temaene hver for seg, og velger også å presentere analysen av de ulike temaene hver for seg. Jeg benytter meg av sitater og utsagn, og beskriver hvordan ulike fenomener fremkom i intervjuene. Kapittel 5 er dermed en beskrivende form for analyse, mens jeg i kapittel 6 følger samme struktur som kapittel 5, for å der kunne diskutere og problematisere funnene, samt besvare studiens problemstilling.

4.4.3 Analyseverktøy

Det ble i denne studien benyttet analyseverktøy for å sikre en konkret analyse og diskusjon som befant seg innenfor studiens rammer. Carliles 3T rammeverk og Kotters 8-stegsmodell ble valgt. Førstnevnte har fungert som rettesnor for å analysere kunnskapsdeling og kunnskapsgrenser mellom FiktivA og FiktivB. Kotters 8-stegsmodell har bidratt til analysen av hvordan FiktivB håndterte endringsprosessen da de med hjelp fra FiktivA gikk fra tradisjonell til digital markedsføring. Før analysekapittelet, vil jeg gjøre noen refleksjoner rundt studiens kvalitet.

4.5 Refleksjoner rundt kvalitet i kvalitativ forskning

Man bør være kritisk til all forskning, også den forskningen man selv foretar. I forskning anses åpenhet som et ideal, som betyr at man nøye redegjør for hvordan forskningen er gjennomført og hvordan man har kommet frem til resultatene i studien (Johannessen et al., 2010). Etter datainnsamlingen begynner man å analysere og tolke datamaterialet uten at

informantene er til stedet for å kommentere hvordan materialet skal tolkes og analyseres. Etter datainnsamling bør man dermed tenke nøye gjennom hvordan man forholder seg til datamaterialet for å sikre både etiske hensyn og kvalitet i studien (Thagaard, 2013). I kvalitativ forskning diskuteres ulike kvalitetskriterier man kan bruke for å evaluere forskningen. Reliabilitet og validitet er forskningsbegreper de fleste anser som viktige, men hva disse innebærer er imidlertid noe omdiskutert. Johannessen et al. (2010) legger frem begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet når de legger frem hvordan kvalitativ forskning bør evalueres.

4.5.1 Reliabilitet – pålitelighet

Reliabilitet knytter seg til påliteligheten til studiens data. Dette innebærer hvilke data som er innsamlet, hvordan disse er innsamlet, og hvordan de bearbeides. For å styrke reliabiliteten i kvalitativ forskning kan forskeren gi leseren nøye beskrivelser av konteksten, samt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen. Dette knytter seg til viktigheten av transparens, som viser til gjennomsiktighet i rapporteringen av den kvalitative forskningen. Transparens er viktig fordi kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange forskjellige måter, og dermed må man kunne vise til hva, hvordan og hvorfor man har valgt et forskningsdesign (Johannessen et al., 2010). I denne studien har jeg forsøkt å vise transparens ved å detaljert legge frem alle delene i forskningsdesignet for studien. Forskeren kan også styrke sin pålitelighet ved å vektlegge hensiktsmessige kriterier for evaluering. Da er vi inne på validitet.

4.5.2 Validitet – gyldighet

Overordnet viser validitet til forskningens gyldighet. Validitetsspørsmålet i kvalitativ forskning handler om vurdering av grunnlag for tolkninger (Thagaard, 2013). Man stiller dermed spørsmålsteget ved om tolkningene forskeren har gjort er gyldige, og dermed om de representerer den virkeligheten man har studert. Når resultater av kvalitative studier søker å gå utover det rent deskriptive, representerer studien fortolkninger av de fenomenene som er studert (Thagaard, 2013). Troverdighet og overførbarhet går under validitetsbegrepet. Førstnevnte knyttes til forskningens begrepsvaliditet som i kvalitativ forskning handler om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Dette betyr at det dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer studiens formål og

representerer virkeligheten på en riktig måte (Johannessen et al., 2010). Begrepsvaliditet har dermed sammenheng med operasjonalisering, som betyr at de teoretiske begrepene man undersøker har fått forklaringer og kriterier for hva forskeren legger i begrepene. Teoretiske begreper i pedagogisk forskning er ofte ikke direkte observerbare, og derfor er det nødvendig å operasjonalisere begrepene man studerer (Kleven et al., 2014). Overførbarhet knyttes til ekstern validitet, altså om resultatene fra forskningen kan overføres til lignende kontekster (Johannessen et al., 2010). Overførbarhet kalles også for generalisering som vil presenteres videre under.

4.5.3 Generalisering – overførbarhet

Med generalisering menes overførbarhet til andre situasjoner og/eller kontekster. I kvalitativ forskning gir fortolkningen grunnlag for overførbarhet, og ikke beskrivelser av mønstrene i dataene. Spørsmålet er om den tolkningen som utvikles innenfor rammen av et prosjekt, også kan være relevant i andre sammenhenger. Overførbarhet kan betegnes som en rekontekstualisering når den teoretiske forståelsen som er knyttet til en enkelt studie kan settes inn i en videre sammenheng. En enkelt studie kan på denne måten bidra til en mer generell teoretisk forståelse der sosiale fenomener står sentralt (Thagaard, 2013). I forbindelse med denne studien kan for eksempel funn som gjøres omkring endringshåndtering muligens trekkes til andre virksomheter som har gjennomført endringsprosesser på samme måte. Her reises som sagt et spørsmål om tolkning, og derfor vil jeg påstå at generalisering er svært vanskelig i case-studier som denne.

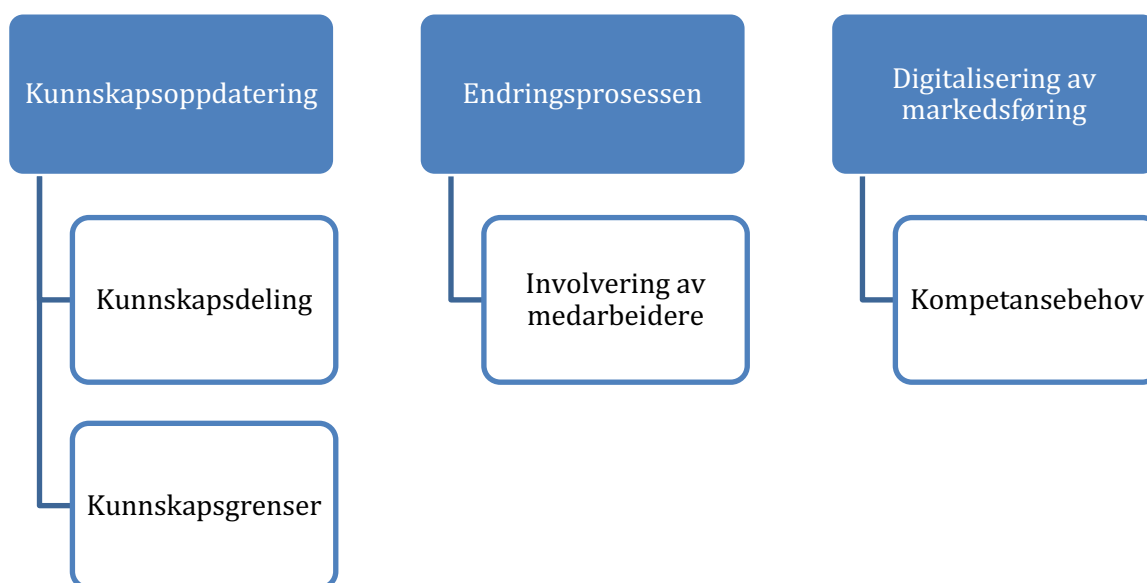
4.5.4 Bekreftbarhet – objektivitet

Det forventes at forskere skal bringe et unikt perspektiv inn i studiene de gjennomfører, men det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Det er dette bekræftbarhet skal sikre. Dette er spørsmålet om i hvilken grad resultatene fra studien kan bekreftes av andre forskere gjennom andre tilsvarende studier. Ren objektivitet er ikke mulig i kvalitativ forskning der forskeren ofte knytter en relasjon til informanter, men man skal beskrive alle slutninger i forskningsprosessen for å kunne vise at resultatene ikke er farget av forskerens subjektive holdninger. I disse beskrivelsene bør man være selvkritisk til hvordan forskningen er gjennomført, kommentere skjevheter eller avvik, tidligere erfaringer, fordommer og oppfatninger som kan påvirke

fortolkningen av tilnærmingen til forskningen. Man kan også styrke bekræftbarhet ved at forskeren vurderer om fortolkningene støttes av annen litteratur, eventuelt også om informantene fra studien støtter fortolkningene (Johannessen et al., 2010).

5 Funn og analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere de relevante empiriske resultatene fra datainnsamlingen. Formålet med kapitlet er å beskrive hvordan kunnskapsdelingen skjedde mellom de studerte virksomhetene, hvordan FiktivB håndterte utfordringer som oppstod i endringsprosessen, hvilken rolle digitalisering spiller i markedsføringsfeltet, samt hva slags kompetansebehov som er aktuelle i studiens kontekst. Studiens funn vil her tematiseres og beskrives, for å legge grunnlaget for å besvare de ulike forskningsspørsmålene i diskusjonsdelen der også funnene som beskrives her, vil diskuteres. Kapitlet består av 3 hovedtemaer med tilhørende undertemaer samt en oppsummerende del. Gjennom Braun & Clarkes (2006) 6 steg for gjennomføring av tematisk analyse har jeg gjort meg kjent med datamaterialet, kodet og kategorisert dette inn i 3 hovedtemaer og 4 undertemaer.



Figur 3: Tematisk kart

Det ble gitt mye tid til analyseprosessen for å sikre at jeg fikk inkludert mest mulig av det som fremkom som viktig empiri for å senere kunne besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Hvordan og hvorfor jeg har kommet frem til akkurat disse temaene vil jeg utdype innledningsvis i hvert avsnitt der jeg presenterer temaene hver for seg. Temaene presenteres i samme rekkefølge som i figur 3 over.

5.1 Kunnskapsoppdatering

Da jeg gjorde meg kjent med datamaterialet fra intervjuene skilte kunnskap seg ut som et aktuelt tema. Dette fordi både FiktivA og FiktivB er kompetansedrevet, men for å få ny kompetanse må de først utvikle kunnskap innenfor områdene de ønsker kompetanse i. FiktivA drives av kompetanse om digital markedsføring, men for å beholde kunder må de oppdatere kunnskap, som videre utvikles til ny kompetanse i praksis. Dermed ble det interessant å se på hvordan de oppdaterer sin kunnskap, som et motstykke til hvordan FiktivB oppdaterer sin kunnskap ved hjelp av kunnskapsdelingen fra FiktivA. Kompetanse hos FiktivB utvikles deretter i deres praktiske arbeid. Hvordan FiktivA jobber med å oppdatere sin kunnskap vil dermed være det første som belyses i denne delen av analysen.

Markedssjefen i FiktivA (informant 3) fortalte at når det dukker opp nye digitale kanaler egnet for markedsføring, ser de på hvilken målgruppe som tar i bruk kanalen først. Selv har de en eldre målgruppe som er ledere, administrerende direktører og kommersielle direktører i 50-60-årsalderen. De ser at Facebook er en digital kanal som ofte benyttes av deres målgruppe, og derfor benytter de denne markedsføringskanalen. Tiktok er et eksempel på en digital kanal med en yngre målgruppe, og dermed er ikke dette en kanal som er aktuell for FiktivA. Dersom de derimot ser at Tiktok får flere eldre brukere, vil de kunne vurdere om de bør ta i bruk denne kanalen som markedsføringsplattform. I tillegg til at målgruppen må befinne seg på kanalene som brukes, kreves det også at de kanalene som brukes tilbyr utviklingskurs, slik at FiktivAs ansatte kan oppdatere kunnskap om den aktuelle kanalen. Når de ansatte så anvender denne kunnskapen i praktiske situasjoner, utvikles kompetanse. Det å vurdere digitale plattformers relevans er altså et steg som må tas før de beslutter hvilke plattformer de skal oppdatere sin kunnskap og kompetanse i.

Også ser vi på «Hvor relevant er den (digitale plattformen) i forhold til de ulike kundene vi har». Så gjelder det også at for mange kanaler, så krever det på en måte at du er sertifisert eller at de har utviklingskurs hos seg. (Informant 3, FiktivA, markedssjef)

FiktivA benytter seg av blant annet LinkedIn, Google-annonser, nettaviser og Facebook. Hver av disse plattformene har sine egne plattformer der man kan utvikle kunnskap om den aktuelle plattformen. For eksempel har Facebook noe som heter Facebook Academy, og

LinkedIn har LinkedIn Academy. Hver gang det kommer nye annonsemuligheter på Google, må FiktivA ha fagpersoner som kan følge med på utviklingen. Da må disse fagpersonene sertifiseres hos Google Academy for å holde seg oppdatert. Det fungerer på den måten at fagpersonene tar en eksamen digitalt, for å få med seg de nye endringene som har skjedd hos Google. Hos FiktivA har de ulike fagpersoner for de ulike digitale plattformene. Det betyr at noen sertifiseres eksempelvis innenfor Google, noen innenfor Facebook, og andre innenfor LinkedIn. De som sertifiseres innenfor én kanal, jobber hovedsakelig innenfor den kanalen. Andre som ikke jobber innenfor samme kanal, tar kurs for å holde seg oppdatert, men de sertifiseres ikke, da dette ikke er nødvendig.

Vi har for eksempel en som jobber bare med HubSpot, som er et marketing automation system. Han sertifiseres innenfor det. Vi andre tar noen kurs der og litt sånn, vi trenger ikke sertifiseres innenfor det området i samme grad som han. (Informant 3, FiktivA, markedssjef)

5.1.1 Kunnskapsdeling

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, ble det i intervjurundene stilt spørsmål om kunnskapsdelingen mellom FiktivA og FiktivB. Kunnskapsdeling viste seg mellom virksomhetene da FiktivA delte kunnskap om digital markedsføring til FiktivB, og da FiktivB delte litt av sin tekniske kunnskap til FiktivA. Dette har vært et interessant undertema fordi de studerte virksomhetene har ulik fagbakgrunn og hadde behov for å dele kunnskap om sine områder med hverandre, for at den digitale markedsføringen hos FiktivB skulle fungere optimalt. Hvordan dette artet seg mellom virksomhetene, skal belyses i denne delen.

De studerte virksomhetene delte kunnskap med hverandre gjennom møteinteraksjon. FiktivB og FiktivA sitter på ulike typer digital kunnskap. FiktivA har kunnskap om digital markedsføring, mens FiktivB har teknisk kunnskap om automatisering, industrielle nettverk, cyber security og digitalisering. Markedssjefen i FiktivA mener det er behov for å sette seg inn i FiktivBs kunnskap når de skal markedsføre en kampanje for FiktivB.

Jeg må sette meg veldig inn og lese artikler og sånn. Når jeg skal markedsføre en kampanje og sånn, så kan jeg ærlig innrømme at jeg ikke forstår alt de (FiktivB) sier. (Informant 3, FiktivA, markedssjef)

Informant 2 fra FiktivB mener også det var nye markedsføringsbegreper å lære seg i samarbeidet med FiktivA, og fortalte at dette ble kommunisert på møtene de hadde sammen.

Det var mye kunnskapsbygging, hvordan vi skulle gå frem. Det var jo mye begreper vi måtte lære oss da, ikke sant, hva er en persona, hva er målgruppen for det vi skal skrive, og i hele tatt hva er inbound, hvordan fungerer det, hvordan er hele kjøpsreisen da, digitalt? Alt dette her ble, kan du si sånn sett, kommunisert og gått gjennom i form av møter da. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

Det var nødvendig for begge parter å forstå hverandres kunnskap fordi FiktivA skulle lage en markedsføringsstrategi med FiktivBs innhold, mens FiktivB måtte forstå hvordan den digitale markedsføringen fungerte. FiktivA leste seg opp på FiktivB, mens FiktivAs kunnskap ble forsøkt overført til FiktivB gjennom møteinteraksjon. FiktivAs markedsjef forteller at forpliktelse og engasjement hos kunden er viktig for at man skal kunne implementere en ny strategi suksessfullt. Når de har møter med kunder, ønsker de derfor å inkludere både markedsjefer og administrerende direktører for å sikre sterkere engasjement og forpliktelse.

Når vi gjennomfører en digital strategi har vi alltid møte med lederne, administrerende direktør og ikke bare markedsjefen. Fordi du forplikter deg når du har med flere kolleger og flere overordnede inn i en sånn prosess, da. Du er mer forpliktet til å gjennomføre og vise godt engasjement. (Informant 3, FiktivA, markedsjef)

Det å overføre en markedsføringsstrategi til en virksomhet krever litt mer enn å overføre fagbegreper. Ifølge FiktivAs markedsjef er det viktig å ta utgangspunkt i kundens nåværende situasjon.

Skal du lage en kundestrategi, så må du vite hva nåværende situasjon er for å kartlegge og planlegge hvordan du skal komme deg til mål. Så strategien tar utgangspunkt i nåværende situasjon først og fremst, og så tilpasser man den digitale strategien og noen elementer som er viktigere for noen bransjer og noen industrier osv. (Informant 3, FiktivA, markedsjef)

Det var nødvendig å dele kunnskap mellom FiktivA og FiktivB, for at sistnevnte kunne benytte digital markedsføring på en god måte. Det var også en nødvendighet å sette i gang et samarbeid med FiktivA for å spare tid, mener informant 2:

(..) Jeg tror definitivt vi ville brukt mye lenger tid (uten FiktivA). Hastighet her er jo viktig, tenker jeg. Man kan sitte alene og prøve å finne ut av ting og tenke ut strategier og bruk av verktøy osv., men hvis du bruker tre ganger så lang tid da, så vil jeg si at da har du egentlig tapt. Fordi da er det jo en annen konkurrent da, som kanskje bruker en tredjedel av tiden da, og vinner. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

5.1.2 Kunnskapsgrenser

Barrierer som hindrer kunnskapsdeling, refererer her til kunnskapsgrenser. Dette er det mest sentrale i Carliles teori, og ble også noe av studiens viktigste funn. Da jeg gjennomførte intervjuene, stilte jeg spørsmål knyttet til kunnskapsgrenser, og da jeg så gjennomgikk datamaterialet hadde jeg gjort det enkelt for meg selv å identifisere dette som et tema. Kunnskapsgrenser har betydning i kunnskapsdelingen mellom de studerte virksomhetene fordi man ved å overkomme grensene kan forenkle kunnskapsdelingen. Hvorvidt kunnskapsdeling mellom partene inkluderte barrierer, ble derfor interessant. Denne delen vil dermed bidra til å besvare forskningsspørsmålet: «Hvilke kunnskapsgrenser er å finne mellom virksomheter, hvordan kommer grensene til syne og hvordan krysses de?».

Det ble funnet språk-barrierer mellom virksomhetene på grunn av deres ulike fagbakgrunner. Når markedssjefen i FiktivA snakker med andre markedssjefer, bruker h*n et faglig språk. Markedssjefen forteller derimot at det var behov for å endre språket i starten av samarbeidet med FiktivB, og forteller om første gang han møtte deres administrerende direktør (informant 1):

Jeg husker første gang jeg møtte [informant 1], så måtte jeg jo endre språket, da. Det er ikke alle som vet hva SEO er, eller hva organisk taktikk er, ikke sant. Man må snakke litt menneskespråk da. De er ikke så opptatt av kanaler eller verktøy eller kodespråk, sant, de er opptatt av «Hva vil dette føre til av resultater, hva er målene, hvordan ser veien ut?». (Informant 3, FiktivA, markedssjef)

Språkgrensen ble her løst ved å oversette språket. Informant 2 fortalte, som nevnt, at det var nye markedsføringsbegreper FiktivB måtte lære seg. H*n uttrykte «Hva er persona?» og

«Hva er inbound?». Dette er også en kunnskapsgrænse som går under språk-kategorien. Her ble grensen derimot overkommet ved å overføre begrepene fra FiktivA til FiktivB.

Markedssjefen (informant 3) gir et eksempel på hvordan h*n har kommunisert fagspråk til advokater. Her ble språket oversatt til det markedssjefen (informant 3) over kalte for «menneskespråk»:

For eksempel, vi hadde et webinar da, og jeg kunne ha sagt at vi hadde en konverteringsandel på 37% som meldte seg på, det hadde ikke fortalt advokatene noe, ikke sant, mens hvis advokatene fikk vite at vi hadde over 300 deltakere på webinarene, så er det mye mer håndfast (...) Det er sånne ting da, at man faktisk forteller dem det på en enkel måte. (Informant 3, FiktivA, markedssjef)

Det var ikke bare språkgrenser som fremkom som en utfordring gjennom samarbeidet mellom de to aktørene, men også en tolkningsgrænse. Informant 1 fra FiktivB fortalte at de hadde en diskusjon som handlet om hvordan de skulle tolke resultatene, trafikken og konverteringene de fikk gjennom digital markedsføring. H*n fortalte at når noen er inne på deres sider og laster ned en e-bok, vil dette være en type trafikk de ser. Spørsmålet var om man skulle tolke en slik trafikk som at denne personen var kjøpsklar eller ikke. Selv mente de at man vanligvis ikke er kjøpsklar etter å ha lastet ned en e-bok, fordi man surfer mye på internett uten å nødvendigvis foreta noen kjøp. De fikk anbefalinger fra FiktivA om hvordan de skulle tolke trafikken, men ser i etterkant at disse anbefalingene ble litt for teoretiske. FiktivB har erfart at de som laster ned deres e-bøker er langt ifra kjøpsklare. FiktivB endte her opp med å følge rådene fra FiktivA, og besluttet dermed å tolke resultatene slik de gjorde.

Til å begynne med, ikke sant, så er det sånn «Åj, nå er det noen som lastet ned en e-bok, da må jeg ringe de, for da skal de sikkert kjøpe no». Det er jo ikke sånn, det vet man jo, for man surfer jo mye på internett uten at man nødvendigvis er kjøpsklar. Vi følger de (besøkende) jo på våre kanaler og gir de score på hvilke sider de ser på osv. Da fikk vi anbefalinger fra [FiktivA] om hvordan vi skulle score det. Det ser vi i ettertid at det ble litt for teoretisk. (Informant 1, FiktivB, administrerende direktør)

Det ble funnet en interessekonflikt mellom de studerte virksomhetene. Informant 3 fra FiktivA fortalte at dette handlet om innholdet i FiktivBs artikler. FiktivA mente innholdet

som skulle markedsføres var for langt og dermed uforståelig. Konsekvensen var at FiktivB ikke oppnådde de ønskede resultatene da FiktivB selv mente de hadde godt innhold. Da FiktivB ansatte en markedssjef, var denne markedssjefen enig i at innholdet ikke var forståelig.

*(..) Så begynte det en ny markedssjef der (hos FiktivB) og h*n også mente at innholdet egentlig ikke er forståelig. Så ikke sant, av og til legger man skylden på den andre. Man tror ikke feilen ligger hos seg selv, man går i selvforsvar. «Hvor ligger feilen, ligger den hos oss eller ligger den hos dere?» For kundene, så er det vanskelig å se på sine egne feil, det er lett å angripe en leverandør. (Informant 3, FiktivA, markedssjef)*

Den nye markedssjefen ble nevnt til sammen 33 ganger i intervjuene, da h*n introduserte FiktivB for digital markedsføring, satt i gang samarbeidet med FiktivA og holdt dialogen med dem. Markedssjefen satt alene med markedsføringen hos FiktivB, og jobbet for å skape markedsføringsforståelse hos dem.

*H*n (markedssjefen) var jo mutters alene (..) H*n hadde det ganske tøft, for h*n kjempa jo mot røkla for å si det sånn. Men h*n hadde heldigvis bein i nesa, så det var bra. Men det er klart at det å få en gjeng med ingeniører til å forstå hvordan man skulle skrive mot en leder for eksempel, det er ikke helt enkelt. (Informant 1, FiktivB, administrerende direktør)*

Informant 2 fra FiktivB var også enig i at deres markedssjef var en nøkkelperson for å få gjennomslag i endring av markedsføringsstrategi.

*(Uten markedssjefen) Da hadde vi sikkert levd i vår egen lille boble, hehehe, og fortsatt med annonser i tekniske ukeblad, hehe. H*n kom jo inn med ny kunnskap, og noen år erfaring, relativt ung, med ny spennende kunnskap for oss, kall det gamle gubber, hahaha, som kjenner bare til den tradisjonelle måten å gjøre det på da, så det er klart at h*n er jo helt avgjørende (..) Det er vel noe av bakgrunnen for at [Informant 1] valgte å ansette en egen markedsføringsressurs også, for vi trenger å henge med i tida og vi trenger noen som kan holde i det fagområdet og jobbe med alle forretningsområdene da. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)*

5.2 Endringsprosessen

Som følge av nye teknologiske løsninger er endring et aktuelt tema i mange organisasjoner i dag. Da jeg skulle undersøke FiktivB som hadde gått fra tradisjonell til digital markedsføring, syntes jeg derfor deres håndtering av endringsprosessen kunne bli interessant å undersøke. I lys av Kotter ble det stilt spørsmål om hvordan FiktivBs endringsprosess foregikk. Denne delen samt del 5.2.1 vil bidra til å besvare forskningsspørsmålet: «Hvordan håndterer virksomheter utfordringer i endringsprosesser?».

Det er naturlig å først se på hvordan de oppdaget behovet og nødvendigheten for endring. Informant 2 fortalte at det ikke var behov for overbevisning:

(..) Å overbevise oss om at vi trengte å endre måten å drive markedsføring på, det var ikke mye overbevisning de trengte der, det var egentlig noe alle skjønnte. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

FiktivBs administrerende direktør (informant 1) fortalte at de har en fordel med å være et lite selskap, fordi de kan snu seg raskt når det skjer endringer. Likevel forteller h*n at det er krevende å gripe mulighetene ute i markedet fordi man må forstå hva som skjer og hvilke muligheter man kan gripe ut ifra det. Det å se – og gripe muligheter betyr også at man må investere i noe, uten at man med én gang kan tjene penger på det. Informant 2 hevdet de havnet i en unik situasjon:

Vi så at vi kunne komme inn i en litt sånn unik situasjon ved å utnytte det mulighetsrommet da, som vi hadde nå, ved å være i forkant, og spesielt det med å publisere innhold på norsk var det ikke så veldig mange som hadde gjort. Så vi så det at vi kunne være en av de første til å lage godt innhold på norsk innenfor vårt marked da. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

Informant 1 forteller at når det kommer til å se mulighetene på markedet har det skjedd en endring hos FiktivB. Før jobbet de ut ifra ren innfallsmetode, mens i dag jobber de mer systematisk og regelmessig ved å gjennomføre interesseanalyser og kontekstanalyser. Slike analyser innebærer analyse av eksterne forhold og hvordan disse påvirker FiktivB.

Da kan du identifisere både risiko, og kanskje du identifiserer at «Åj, nå har det kommet en ny konkurrent på banen, eller nå har det kommet et koronavirus og hvordan påvirker det oss», eller du kan se at det skjer en endring som viser at det er en trend på markedet og hvilke muligheter kan vi se ut ifra det. (Informant 1, FiktivB, administrerende direktør)

Informant 2 fra FiktivB fortalte at det som gjorde at FiktivB måtte endre markedsføringsstrategi, var at de ikke klarte å vokse og få nye kunder ved å tenke tradisjonell markedsføring. Dermed ble digitalisering av markedsføring et nødvendig tiltak. De så at inbound marketing ga muligheten til å måle effekten av markedsføringen deres, og dermed kunne de jobbe mer målrettet.

Det er litt med tiden vi lever i, alt skjer på digitale flater også skal vi på en måte henge med i den digitale utviklingen, så da var vi nødt til å gjøre det. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

Årsaken til at FiktivB så inbound marketing som en mulighet, var fordi de hadde ansatt en markedssjef som kom inn med ny kompetanse.

Det var vel litt det at vi fikk jo inn litt nye kluter i [FiktivB] gjennom markedssjefen, så så vi jo at inbound var jo på en måte en vei å gå som kanskje var riktig for [FiktivB] (..) Og så skjønnte vi jo det at det er viktig via digitale kanaler da, så det var vel egentlig en del av det som gjorde at vi begynte å se på dette. Så det tror jeg hjalp oss å se at vi var nødt til å tenke litt annerledes rundt markedsføring da. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

FiktivB fikk inn en markedssjef som ledet endringen sammen med administrerende direktør (informant 1), og de startet en dialog med FiktivA. Kunnskapen markedssjefen og administrerende direktør fikk fra FiktivA, ble så bragt tilbake til de andre i FiktivB. Informant 2 fortalte at de utviklet en ny visjon som var å bygge merkevaren FiktivB og generere ny leads. De gjorde dette ved å jobbe etter en ny strategi som innebar å digitalisere deler av salgsprosessen og jobbe med inbound marketing. Informant 2 fortalte at da de jobbet med tradisjonell markedsføring og salg, ringte de til de man kaller for «kalde kunder», altså kunder som ikke kjenner til – eller har vært i kontakt med FiktivB tidligere. Dette opplevdes som et krevende arbeid, da man hadde svært kort tid på å vekke interesse hos kunden. Da de begynte med inbound marketing og levere innhold digitalt, fikk de bygget merkevaren

FiktivB på en helt annen måte. Nå ringer de potensielle kunder som for eksempel har besøkt bloggen deres eller deltatt på webinarer, og dermed har de allerede vekket interesse hos kunden før telefonsamtalen finner sted.

(..) Så neste gang vi ringer for eksempel Hansen AS, så vet de allerede hvem vi er, og da er det jo mye lettere å få til et møte, da er han på en måte varmet opp, han er kjent med verdibudskapet og hvem [FiktivB] er, og sannsynligheten for at han vil ha et møte med oss da, den er langt høyere. Så sånn sett kan du si at formålet og visjonen med dette her var også å bygge merkevaren [FiktivB] og hjelpe oss å generere nye leads da. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

FiktivBs strategi ble utarbeidet i samarbeid med FiktivA. De begynte med å publisere en artikkel i uken, der det var fokus på å kommunisere verdien av å bruke deres teknologi. De skapte interesse ved å få lesere til å gå inn på bloggen deres der de kommuniserte deres verdibudskap. De definerte noen målgrupper og rettet innholdet mot dem. De digitale plattformene de brukte var deres egen hjemmeside, som også var en webshop. Her kan besøkende se hvilke produkter FiktivB tilbyr, i tillegg til å lese om løsninger og hva virksomheten konkret tilbyr til markedet. De benytter seg også av blogg, og bak bloggen ligger det et marketing automation system som kalles for Hubspot. Dette systemet leder trafikken på bloggen, slik at FiktivB kan se hva slags innhold som genererer mest trafikk, og dermed hva som interesserer og tiltrekker potensielle kunder.

5.2.1 Involvering av medarbeidere

Involvering av medarbeidere var ønskelig å fokusere på fordi endring i organisasjoner innebærer å få med hver enkelt medarbeider for at den nye endringen suksessfullt skal kunne implementeres i kulturen. Dette var et tema som ble spesielt synlig underveis i et av intervjuene, og ble derfor ansett som et godt undertema.

Administrerende direktør i FiktivB (informant 1) fortalte at alle som ønsket fikk lov til å medvirke når det kom til innholdet i artiklene som skulle publiseres digitalt.

Alle har jo vært med på å føle at de har fått bidra til det å lage innhold. Så det har vært veldig bra. Da vi kom ut på andre siden tror jeg alle har følt en veldig stolthet i måten det ble

fremstilt på. Hvis vi nå ser utenifra og se på [FiktivB] så tror jeg man har et helt annet inntrykk av [FiktivB] enn det man hadde for noen år siden, da var vi jo helt usynlige. Vi ble kjennetegnet av kun de produktene som vi leverer, mens nå er det sånn «Se så flott vi fremstår og se hvordan vi får frem kompetansen vår». Så jeg tror det er en stolthet i akkurat det. (Informant 1, FiktivB, administrerende direktør)

På allmøtene FiktivB hadde annenhver måned ble medarbeiderne informert om status på endringsprosjektet.

På de allmøtene som vi har regelmessig, så holdt på en måte [markedssjefen] sin tale rundt status rundt, kall det prosjektet da, og hvordan det gikk på markedssiden. (Informant 1, FiktivB, administrerende direktør)

Informant 2 fortalte at de hadde møter internt i FiktivB, og utarbeidet en plan sammen. H*n opplevde at det var god kommunikasjon underveis i endringsprosessen, og at nødvendig informasjon og kunnskap ble kommunisert på møtene. Det var hele tiden fokus på å involvere alle som hadde ansvar for de ulike forretningsområdene, og disse skulle få være med å påvirke.

Jeg synes at det hele tiden har vært et fokus på involvering, at alle vi som har ansvar for våre ulike forretningsområder fikk være med å påvirke (..) Jeg opplevde at det var høy grad av involvering, og vi hadde jo brukt mye tid internt på, kall det kompetansebygging, og diskusjoner for å komme frem til veien sammen, da. Det synes jeg absolutt. (informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

Både informant 1 og 2 hevder at kommunikasjonen til – og involvering av medarbeidere har fungert bra. Likevel var det, ifølge informant 2, et par naturlige skeptikere til stede. H*n mener skeptikerne spiller en viktig rolle for å se flere sider av en sak.

Vi har et par naturlige skeptikere. Hehehe. Det er klart at de spiller en viktig rolle og for at man skal jo ikke bare ta alt for god fisk, tenker jeg, så det å ha noen naturlige skeptikere, det tror jeg er sunt for å se litt forskjellige sider av saken, da. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

Informant 1 fortalte at de måtte prøve og feile litt under endringen, og at det er krevende å oppleve å gjøre feil under en endringsprosess. Skeptikerne hang seg spesielt opp i disse feilene som oppstod. Det var også noen som begynte å spekulere rundt endringen, forteller administrerende direktør.

Jeg undrer stadig over hvordan folk tolker det man sier. Jeg opplever jo som leder at jeg kan si en ting, og mener selv jeg er veldig klar på det jeg sier, men så opplever jeg jo det at man tolker det ut ifra sin egen situasjon. Man kan fint tolke et budskap veldig negativt, selv om det ikke er ment som det. (Informant 1, FiktivB, administrerende direktør)

Administrerende direktør eksemplifiserer med at medarbeidere kan oppleve mangel på informasjon, og at de dermed tolker at de blir holdt utenfor. De stiller spørsmål om hva som skjer, hvorfor de ikke inkluderes, og hva deres rolle er under endringen. Mange kan også bli usikre på egen posisjon, og det er ifølge administrerende direktør noe av det verste som kan skje. H*n har oppdaget som leder at hvis man ikke kommuniserer godt nok i en endring, oppstår usikkerhet og noen trekker slutninger som ikke har vært direktørens mening i det hele tatt. Noen får sin egen personlige agenda og begynner et slags spill, hvor de velger å være til stedet på møter uten å si noe, selv om de egentlig har en mening.

Informant 2 mener at når de ser konkrete resultater, bidrar det til å overbevise skeptikerne. FiktivB hadde noen delmål som ble fremhevet underveis i prosessen. Noen delmål handlet om å øke trafikken inn på nettsiden og bloggen deres, og noen handlet om å få nye leads og nye avtaler som følge av inbound marketing.

Vi har hele tiden delt resultatene sånn sett, spesielt dette her med trafikkbygging inn å nettsiden våres, og før vi startet med dette her, hadde vi knapt besøkende inn på nettsiden våres, til at vi nå har flere tusen inn der, ikke sant, da ser vi jo at vi genererer trafikk. Det at vi genererer trafikk, betyr jo at vi blir mer synlig på nettet (..) Også ser vi at ting begynner å fungere, at hele maskineriet begynner å rulle og fungere da. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

FiktivB ser at den digitale markedsføringsstrategien fungerer, og de har fortsatt et samarbeid med FiktivA. Selve markedsføringsstrategien er blitt etablert inn i FiktivBs kultur, og informant 2 mente det tok ca. 1,5 år før de begynte å se noen gode resultater og nye kunder.

Jeg spurte informant 2: «Hvis det hadde begynt en nyansatt hos dere i dag, hadde det vært noen tvil for den personen om hvordan dere gjør ting på markedsføringsfronten?». H*n hevdet at den nyansatte ville blitt involvert med en gang hvis den vedkommende hadde begynt hos dem på salgsavdelingen.

5.3 Digitalisering av markedsføring

Digitalisering har fra studiens oppstart vært et tema jeg ønsket å undersøke. Da jeg skulle se på digitalisering av markedsføringsstrategi hos FiktivB, visste jeg at dette kunne bli et tema for studien. Endringer i organisasjoner oppstår ofte som følge av digitalisering. Vi har sett at dette også har vært tilfellet i denne studien, der tradisjonell markedsføring er blitt digital. Denne analysedelens funn beskriver nærmere hvordan de studerte virksomhetene har merket digitaliseringen av markedsføringen. Dette ble valgt som tema fordi det anses som aktuelt å kaste lys over, når digitaliseringen påvirker ulike bransjer og virksomheter på forskjellige måter. Denne delen av analysen sammen med del 5.3.1 vil bidra til å besvare forskningsspørsmålet: «Hvilken rolle spiller digitalisering i markedsføring?».

Markedssjefen i FiktivA (informant 3) forteller hvordan digital markedsføring fungerer bedre enn tradisjonell markedsføring. H*n mener brukere vil ha det innholdet de ønsker, når de ønsker, og at digital markedsføring gir muligheten til å målrette relevant innhold i mye større grad.

Jeg tror folk ønsker å se ting når de vil ha det, det samme gjelder også digital markedsføring. Det handler om muligheten til å nå folk, ikke liksom tilfeldig de som følger med på TV3 kl. 7, men du har fått muligheten til å skape en interesse. Det kan være at noen har Googlet maling, så får du maling om MaxBo på mobilen i stedet for at det går en MaxBo reklame på TV hvor man er usikker på om det er et relevant tidspunkt eller ikke. (Informant 3, FiktivA, markedssjef)

Informant 1 fra FiktivB mener de har merket digitaliseringen i form av at det har skjedd et skifte fra et rent teknologifokus til et større verdifokus.

(..) Hvis du går en del år tilbake, så var det mye mer fokus på ren teknologi, altså «Jeg har et produkt som det er en rød knapp på og det er mye mer enn en blå knapp». Så det var veldig

teknologifokusert, mens i dag er det et større verdifokus – «Hvilken verdi er det vi tilfører i samfunnet, hvordan kan vi skape verdi for kundene våre?», og kundene er mye mer opptatt av verdibiten enn det de har vært før. (Informant 1, FiktivB, administrerende direktør)

Videre forteller informant 1 at markedsføringen har endret seg mye hos dem. Internt har de digitalisert mange av arbeidsoppgavene, eksempelvis innenfor logistikken der de jobber mye mer effektivt enn tidligere. De har bedre og mer komplette systemer enn tidligere, og medarbeiderne har en mer enhetlig måte å jobbe på. Tidligere var systemene og arbeidsoppgavene mye mer manuelle, og hver enkelt medarbeider jobbet på sin måte. Da det kom til å utføre markedsføring digitalt, var det forstått hos FiktivB at noe måtte gjøres. Etter et frokostseminar hos FiktivA, skjønnte de umiddelbart hvilken vei de skulle gå.

(..) Jeg skjønnte umiddelbart at dette er vår mulighet i forbindelse med markedsføring. Tidligere hadde vi noen opplevelser hvor vi hadde brukt 200 000 på en messe som varte i 2-3 dager, også fikk vi ingenting ut av det. (Informant 1, FiktivB, administrerende direktør)

Administrerende direktør i FiktivB (informant 1) fortalte en suksesshistorie som illustrerer hvordan digitaliseringen av markedsføring har hjulpet dem til å få flere kunder. Da FiktivB var godt i gang med å skrive blogginnlegg, publiserte de gjennom en sommer et innlegg hver uke. Etersom de brukte HubSpot, kunne de holde oversikt over trafikken på bloggen, og de så at mange lastet ned e-bøkene deres midt i sommerferien. Den etterfølgende høsten så de at et stort produksjonsselskap konverterte inn på bloggen deres. Tidligere det året hadde FiktivB hatt et møte med dem, men de kjente hverandre ikke og rakk dermed ikke å bygge noen tillit.

FiktivB holdt så et webinar som handlet om digitalisering og industri 4.0, og der deltok det store produksjonsselskapet. FiktivB visste at den ene deltakeren fra produksjonsselskapet hadde lest alle deres blogginnlegg og lastet ned alle deres e-bøker. Etter dette tok deltakeren fra produksjonsselskapet kontakt med FiktivB. H*n fortalte at h*n satt pris på innholdet på FiktivBs blogg, og inviterte derfor FiktivB på et ledermøte hos dem. Da så FiktivB at de hadde gjort noe riktig, ettersom målgruppen deres var ledere, i tillegg til at de ønsket at markedsføringen skulle føre til at kunder tok kontakt med dem, i stedet for at FiktivB selv måtte ta kontakt. Produksjonsselskapet så FiktivB som en kompetanseleverandør, heller enn en produktleverandør, fordi FiktivB hadde klart å posisjonere seg gjennom sitt digitale budskap. Dette var veldig spennende fordi FiktivB tidligere hadde fokusert veldig mye på

teknologi og produkter, men begynte så å fokusere mer på verdi og kompetanse. FiktivB hadde klart å få en ny kunde som så ut til å bli en kunde for livet, og dette baserte seg på digital markedsføring.

Med sånne kunder, så ser det ut som at dette er en ny kunde for livet. Og det er basert på digital markedsføring. Og det sier litt om hva vi har vært i gjennom, og hvilken endring og hvilke muligheter som ligger i det. (Informant 1, FiktivB, administrerende direktør)

5.3.1 Kompetansebehov

Digitalisering henger sammen med behovet for digital kompetanse. Det at norsk arbeidsliv må utvikle digitale ferdigheter og kompetanse er stadig et politisk tema som tas opp i rapporter fra regjeringen. Da jeg stilte informantene spørsmål om hva slags kompetanse som var viktig i arbeidet med digital markedsføring, fikk jeg noen interessante svar. Derfor ønsker jeg å kaste lys over kompetansebehov i digital markedsføring.

Markedssjefen i FiktivA forklarer at digital kompetanse ikke egentlig har vært et behov hos dem, ettersom de har relativt unge ansatte som har vokst opp i en digital verden.

For eksempel vi hadde en selger som var 50-55 år eller noe sånt. Og da så vi for eksempel at da det kom til digitale verktøy og det å ha forståelse for hvordan det fungerer og hvilken verdi det skaper for våre kunder, så falt han veldig lett igjennom, selv om han hadde jobbet med IT i store IT-selskaper og solgt mange millioner og litt sånn. (..) Så har jeg folk på avdelingen som er sånn 27-37 ca. Og da ser vi på en måte at vi har levd i en digital verden, vi har alle vokst opp med de digitale kanalene som alle bruker nå. Så litt lettere for oss å beherske det og bruke det. (Informant 3, FiktivA, markedssjef)

Når det gjelder FiktivB, er de kompetansedrevet, som vil si at de selger kompetanse i automatisering, digitalisering, cyber security og industrielle nettverk.

Vi er kompetansedrevet, dvs. at vi selger mye hardware og software produkter, standard produkter, men vi er et ingeniørselskap og er drevet av kompetanse. Det er den kompetansen vår og menneskene våre som differensierer oss på markedet, mer enn produktene egentlig. (Informant 1, FiktivB, administrerende direktør)

Informanten forteller at FiktivB er kompetansedrevet. Deres kompetanse ligger i automatisering, digitalisering, industrielle nettverk og cyber security. Når de er kompetansedrevet, lå det et kompetansebehov hos dem i forbindelse med markedsføring av deres kompetanse. Etter at FiktivB hadde fått inn ekstern kompetanse fra FiktivA, kunne informant 2 fortelle at det innenfor markedsføring er viktig å forstå hele kjøpsreisen i tillegg til hvilken verdi deres teknologi tilfører kundene.

Jeg tenker det er viktig å forstå egentlig den kjøpsreisen, hvordan en kunde tenker, når en kunde er kjøpsklar, og når han ikke er kjøpsklar, og hva vi kan gjøre for å gjøre kunden kjøpsklar. Også vil jeg si at det som er viktig for oss, er jo selvfølgelig fagkunnskapen og verdien av den fagkunnskapen. Vi må være veldig trygge på hvilken verdi det har for kundene våres å bruke vår teknologi. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

Ved å vite hvilken verdi FiktivB kan tilføre kundene, forstår man også hvorfor kundene skal velge FiktivB. Man må selv forstå hvilken verdi egne produkter og kompetanse har. Når FiktivB har denne forståelsen, har de FiktivA som støttespiller, som med sine strategiske metoder bidrar til å få FiktivBs innhold ut til kunder digitalt. FiktivB bygger sin merkevare, og kundene rekker etterhvert ut til FiktivB som kompetanseleverandør, i tillegg til produktleverandør, forteller informant 2.

Da sier de at «Du, vi ønsker å snakke med dere fordi vi ser at dere har veldig relevant kunnskap og gode produkter». Da har vi jo snudd på hele greia, ikke sant, da er det inbound. Da er det kunden som kommer til oss, og da slipper vi å ringe han. Det er det optimale, det er drømmesituasjonen, bare sitte med beina høyt på pulten og hanke inn leads. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

FiktivB har et godt teknisk utgangspunkt for å forstå inbound markedsføring, men informant 2 mener de fortsatt har en vei å gå på noen områder, og h*n trekker frem bruken av HubSpot. Dette verktøyet fungerer slik at man kan samle trafikken fra ulike digitale plattformer i HubSpot. Hvis noen laster ned en e-bok fra FiktivBs blogg, må vedkommende legge fra seg kontaktinformasjon som så legger seg i HubSpot. Hvis en besøkende klikker på en link på FiktivBs Facebookside, er dette også informasjon som legger seg i HubSpot. På denne måten kan FiktivB følge med på trafikken over interesserte besøkende og potensielle kunder.

Det rundt de verktøyene vi bruker, Hubspot og sånn, så har vi fortsatt en vei å gå og bruke det skikkelig da. Vi har jo en motor som går som genererer leads da, men virkelig å liksom analysere alle de dataene som ligger i Hubspot og hele den prosessen rundt der, der er det fortsatt en vei å gå for oss internt, for å få maksimalt utbytte av dette her da. Det vil jeg si. (Informant 2, FiktivB, leder for digitalisering)

Selv om FiktivB fortsatt har en vei å gå, vil deres grunnleggende ferdigheter fungere som et godt fundament for å lære og bruke nye digitale verktøy, og dermed dekke kompetansebehov. Representanten fra Kompetansebehovsutvalget uttrykker:

(..) At alle har gode grunnleggende ferdigheter innenfor alle områder, det blir jo enda mer viktig som et fundament også for å lære videre, altså det å ha lært å lære å lære. (Informant 4, KBU, representant)

Digital kompetanse er nødvendig i digital markedsføring for å kunne beherske bruken av nettsted og blogg, og for å forstå hvordan kjøpsreisen fungerer digitalt, spesielt med tanke på hvordan HubSpot fungerer. Representanten fra Kompetansebehovsutvalget understreker hva slags digital kompetanse det er behov for i norsk arbeidsliv:

Du kan si at vi trenger spisskompetanse hos de få som skal drive med utvikling og cyber security og sånne type oppgaver, også trenger du breddekompetanse hos alle. Så begge de perspektivene er viktig da. (Informant 4, KBU, representant)

Det er også nødvendig med myk kompetanse, som å forstå når en kunde er kjøpsklar og hvordan man skal skape verdi ut av egne tjenester. Informant 1 fortalte at de manglet en effektiv måte å kommunisere med kunder på, og de så et behov for å få nye kunder. De hadde ikke noen effektiv måte å kommunisere med kundene sine, og de hadde et stort fokus på teknologi og produkter. De glemmer av og til å kommunisere til kundene hvilken verdi de tilfører, selv om de er klar over det selv.

Vi hadde ingen effektiv måte å kommunisere med kundene våre på. Vi kom fra et veldig fokus på teknologi og produkter. (..) Vi som er ingeniører, vi er veldig opptatt av teknologi, av og til så glemmer vi kanskje hvilken verdi vi tilfører, hvilken verdi er det denne teknologien

skaper. Vi vet det jo, men det er ikke alltid vi er så opptatt av det eller sier så mye om det. (Informant 1, FiktivB, administrerende direktør)

De studerte virksomhetene jobber begge mot kunder, og markedssjefen i FiktivA mener også myk kompetanse som kommunikasjon er nødvendig for å forsvare verdien man gjør i eget arbeid, og hva man tilfører kundene gjennom dialog.

Når vi gjør en jobb, så må vi kunne forsvare verdien vi gjør, og hva vi tilfører kundene våre, ikke sant, ha en fortløpende dialog (..) Så det å kunne kommunisere det, det å kunne oppdatere kunden på det fortløpende, det er veldig avgjørende. For hvis de er klar over det (at det gir en verdi) så kan du skape så mye verdi du vil, men hvis kunden ikke er klar over det, og kan måle det i kroner og måle i forhold til investeringer han gjør, så er det lett for han å kunne kutte ut kundeforholdet. (Informant 3, FiktivA, markedssjef)

Representanten fra Kompetansebehovsutvalget understreker også den myke kompetansen som går på den sosiale dimensjonen. H*n mener når man i dagens arbeidsliv jobber mer og mer sammen, blir det vel så viktig med det genuint menneskelige.

(..) For eksempel dette med samhandling, sosiale dimensjoner, sosial relasjoner, myke kompetanser som det ofte kalles, eller noen kaller det også for 21st century skills, ferdigheter for det 21. århundret, altså den type kompetanse kommer til å bli enda mer sentralt fordi det er det som er liksom det unike menneskelige bidraget da, i en situasjon hvor ting er blitt mer og mer automatisert. (Informant 4, KBU, representant)

5.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg trukket frem relevante funn fra intervjuene som kan bidra til å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Oppsummert viser funnene at kunnskapsoppdatering og dermed kompetanseutvikling hos FiktivA er nødvendig for å beholde kunder, da deres tjenester bygger på kompetanse om digital markedsføring. FiktivA oppdaterer seg i hovedsak ved å ta kurs og sertifiseringer innenfor de digitale plattformene de jobber med, for så å utvikle kompetanse gjennom praktisk arbeid. Når FiktivA skal dele kunnskap til FiktivB, ble det funnet kunnskapsgrenser som fungerer som barrierer for å dele kunnskap på en suksessfull måte. Grensene kommer av at aktørene har ulike fagbakgrunner,

interesser og oppfatninger, som fungerer som hindre i kommunikasjonen og dermed kunnskapsdelingen. Grensene ble overkommet ved å oversette, overføre og transformere kunnskapen. Det ble også funnet en nøkkelperson mellom virksomhetene, FiktivBs markedssjef, som bidro til å forenkle kunnskapsdelingen. Denne personen hadde innsikt i begge fagområdene til de to aktørene, som gjorde at h*n fungerte som en bro mellom dem. Det ble utviklet en visjon hos FiktivB, som var å tiltrekke kunder og bygge merkevare. Denne visjonen kan ses som et abstrakt grenseobjekt, som hjelper aktørene til å handle mot den felles visjonen og overkomme kunnskapsgrenser. Et konkret grenseobjekt ble også funnet å være det digitale systemet HubSpot, som bidrar til FiktivBs forståelse av hvordan den digitale kjøpsreisen fungerer.

Når det kommer til endringsprosessen, ble det hos FiktivB funnet et behov for å oppdatere deres markedsføringsstrategi for å tiltrekke flere kunder og bygge sin merkevare. Det ble funnet god kommunikasjon med medarbeidere, og medarbeiderne hadde også muligheter til å påvirke under endringsprosessen. Likevel var det skeptikere som utfordret endringsprosessen, men ved å fremheve fremgangen underveis i endringsprosessen, ble disse skeptikerne mer overbeviste enn tidligere. Digital markedsføring har vist seg å fungere hos FiktivB, og strategien er blitt godt etablert i deres kultur. I skrivende stund har FiktivB fortsatt et samarbeid med FiktivA, og de benytter seg fortsatt av digital markedsføring.

Digitalisering viste seg å ha spilt en viktig rolle i markedsføringen. Vi har sett at digital markedsføring har fungert hos FiktivB på den måten at de tiltrekker flere kunder med lavere kostnader enn hva de tidligere oppnådde gjennom tradisjonell markedsføring. Vi har sett at det er behov for både digital – og sosial kompetanse i arbeidet med digital markedsføring og kunderelasjoner. Funnene presentert i dette analysekapittelet vil i følgende kapittel diskuteres og problematiseres i lys av studiens teoretiske rammeverk.

6 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg problematisere og diskutere studiens funn opp mot teori, for å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål og bidra til forskningsfeltet. Carliles 3T rammeverk og Kotters 8-stegsmodell vil benyttes som analyseverktøy. Jeg vil også inkludere strategien til den regjeringsoppnevnte styringsgruppen Digital 21, som ble presentert under «Kompetansepolitisk bakgrunn» i kapittel 2. Denne vil jeg benytte for å kaste lys over hvordan digitaliseringen har utspilt seg i markedsføringen. Problemstillingen som ligger til grunn for min studie er som nevnt: «Hvordan skjer kunnskapsdelingen mellom ulike virksomheter, og hvordan bidrar kunnskapsdeling til endring og nyskaping?». Forskningsspørsmålene er følgende:

- Hvilke kunnskapsgrenser er å finne mellom virksomheter, hvordan kommer grensene til syne og hvordan krysses de?
- Hvordan håndterer virksomheter utfordringer i endringsprosesser?
- Hvilken rolle spiller digitalisering i markedsføring?

Carliles 3T rammeverk opplevdes som nyttig da jeg studerte en konsulentbedrift og en av deres kunder, som har ulike faglig utgangspunkt. Kunnskap om digital markedsføring var det som skulle kommuniseres mellom virksomhetene, samt kunnskap om digitalisering, automatisering, cyber security og industrielle nettverk. Samtidig som at FiktivA skulle dele kunnskap om digital markedsføring, måtte også FiktivB dele sin ingeniør-tekniske kunnskap, da det var dette som skulle markedsføres. Det var derfor aktuelt å ta i bruk Carliles 3T rammeverk, for å fange opp kunnskapsgrenser og løsninger mellom to aktører med ulike fagbakgrunner.

Organisasjonsendringer er blitt en sentral prosess i norsk arbeidsliv som følge av blant annet digitalisering. Jeg ønsket derfor også å ta for meg endringsprosessen hos FiktivB, og undersøke hvorvidt de involverte medarbeiderne i endringsprosessen. Kotters 8-stegsmodell opplevdes som et nyttig verktøy, da modellen tar for seg hele reisen fra å se et behov for endring, til å etablere den nye endringen i organisasjonskulturen. Det er forøvrig andre endringsmodeller som kunne blitt tatt i bruk, men jeg valgte Kotters modell fordi denne var dekkende. Kotters 8-stegsmodell skiller seg fra Carliles rammeverk ved at den kan oppfattes

som en mer normativ teori, mens Carliles teori er av analytisk karakter. Kotter hevder de 8 stegene bør følges for å gjennomføre en vellykket endringsprosess, noe som er hans vurdering. Dermed kan ikke Kotters teori nødvendigvis føre til en logisk slutning, men det blir en tolkning av hans perspektiv på hvordan endring bør skje.

I første del av diskusjonen, 6.1, diskuteres kunnskapsdelingen mellom FiktivA og FiktivB. Jeg vil under samme del diskutere og problematisere kunnskapsgrensene som ble funnet mellom de studerte virksomhetene, og dette i lys av Carliles 3T rammeverk. I del 6.2 vil jeg opp mot Kotters 8-stegsmodell diskutere FiktivBs håndtering av utfordringer i endringsprosessen. Del 6.3 tar for seg digitaliseringens rolle i markedsføring, og kompetansebehovene som følge av dette vil diskuteres i del 6.3.1. Digitaliseringsdelen vil diskuteres i lys av strategien Digital 21 som ble presentert i «Kompetansepolitisk bakgrunn» i kapittel 2. I del 6.4 diskuteres de anvendte teoriene i studien. I del 6.5 vil jeg konkret presentere studiens funn og resultater for å besvare studiens forskningsspørsmål, og dermed studiens problemstilling. Strukturen på kapittelet vil følge strukturen vist i figur 3 i forrige kapittel.

6.1 Kunnskapsdeling og kunnskapsgrenser mellom

FiktivA og FiktivB

Carlile (2002) hevder at kunnskap er en kritisk, men samtidig utfordrende kilde til en virksomhets konkurransefordeler. For at kunnskapen skal bli en konkurransefordel for en hel virksomhet, må den deles, og det er her utfordringen ligger, ifølge Carlile (2002). Hos FiktivB har det vært avgjørende for dem å utvikle en markedsføringsstrategi som gjør at de når ut til kunder og kan selge sin kompetanse og sine produkter. Dette var imidlertid en kompetanse Fiktiva ikke hadde, og derfor kontaktet de FiktivA. Kunnskapen om digital markedsføring som ble delt fra Fiktiva til FiktivB, har dermed vært viktig for FiktivBs konkurransefordeler. Dorothy Leonards (referert i Carlile, 2004) påstår at de fleste innovasjoner oppstår på grensene mellom fagdisipliner, og at dette forteller at det å jobbe på tvers av grenser er en nøkkelingrediens for å oppnå konkurransedyktige fordeler. I FiktivBs situasjon kan det hevdes at dette i stor grad har vært tilfellet da de ønsket å tenke nytt omkring markedsføring og dermed oppsøkte bistand på tvers av deres bransje. For å gjøre FiktivBs navn og kompetanse synlig for potensielle kunder, har det vært nødvendig for dem å

samarbeide med aktører fra markedsføringsfeltet for å oppnå en konkurransedyktig fordel gjennom å tiltrekke kunder. Denne delen av diskusjonen vil besvare forskningsspørsmålet: «Hvilke kunnskapsgrenser er å finne mellom virksomheter, hvordan kommer grensene til syne og hvordan krysses de?».

FiktivA har kompetanse innen digitale markedsføringsverktøy som HubSpot og Google Ads, og denne kompetansen hadde FiktivB behov for, slik at de kunne nå ut til kunder med sin ingeniørkunnskap og produkter. Et interessant funn i studien var at kompetanse i markedsføring handler om kompetanse i ekstern kunnskapsdeling. For å utvikle kompetanse, må man første tilegne seg kunnskap. Måten FiktivA drev med ekstern kunnskapsdeling til potensielle kunder, var også måten som ble delt i form av kunnskap til FiktivB. Likevel er det ikke så enkelt som å overføre FiktivAs markedsføringsstrategi direkte til FiktivB. Markedsstrategien må, i følge FiktivAs markedssjef, være tett knyttet til virksomhetens strategi. FiktivA måtte derfor vite hva FiktivBs daværende situasjon var for å kartlegge og planlegge hvordan de skulle komme seg til mål. Utover kartlegging og planlegging fra FiktivAs side, var det også viktig at FiktivB følte en forpliktelse og et engasjement for å oppnå suksessfull implementering av den nye markedsføringsstrategien. Dette ble sikret gjennom å også inkludere administrerende direktører, i tillegg til FiktivBs markedssjef. Markedssjefen i FiktivA mener at man forplikter seg mer og viser større engasjement ved å ha med flere kolleger og overordnede i en endringsprosess. FiktivBs ansatte hadde forstått at noe måtte gjøres på markedssiden, og de hadde derfor en god holdning og engasjement til å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse. FiktivBs administrerende direktør og markedssjefen styrte endringen og samarbeidet med FiktivA, og dermed er det grunn til å tro at de følte en forpliktelse til å gjennomføre endring i sin markedsføringsstrategi, i regi av FiktivA.

Selve kunnskapsdelingen mellom FiktivA og FiktivB foregikk gjennom møteinteraksjon. Møtefrekvensen varierer fra ukentlige – til kvartalsmøter, avhengig av kundens behov for sparring. FiktivAs markedssjef fortalte at måneds – og kvartalsmøter går ut på hvor man ligger i prosessen, hva som har fungert, hva det har bidratt til, hva som er milepæler, hva som er suksessfaktorer, hva som er forbedringsområder, hvilken endringer som må gjøres og hvordan veien videre ser ut mot neste møte. De har også fortløpende dialog mellom møtene, gjerne gjennom telefonmøter eller lignende. Både markedssjefen i FiktivA og leder for digitalisering i FiktivB fortalte at det var behov for å sette seg inn i ny kunnskap. Markedssjefen gjorde dette ved å lese seg opp på egenhånd, mens leder for digitalisering fikk

denne kunnskapen delt på møtene. Vi skal se nærmere på hvorvidt det var en enkel oppgave for aktørene å dele kunnskap på møtene.

Carlile (2004) hevder at kunnskapsgrenser oppstår mellom fagdomener med ulike utgangspunkt og bakgrunner. De studerte virksomhetene hadde ulike utgangspunkt og jobber innenfor forskjellige fagdomener. Begge virksomhetene hjelper andre virksomheter ved å tilby kompetanse eller produkter, men på helt ulike områder. FiktivA spesialiseres på digital markedsføring, mens FiktivB spesialiseres på automatisering, digitalisering, industrielle nettverk og cyber security. Mellom aktører fra ulike fagdomener, hevder Carlile (2004) at det typisk oppstår tre kunnskapsgrenser med tilhørende prosesser som skal bidra til å overkomme grensene. Alle tre grensene ble til en viss grad funnet å ha oppstått mellom aktørene, som vi nå skal se.

Den første grensen som ble funnet var en språkgrense, som innebærer at aktørene brukte ulike fagspråk som gjorde kunnskapsdelingen mer utfordrende enn hvis begge aktørene hadde hatt samme fagspråk. Denne grensen kaller Carlile (2004) for syntaktisk grense. For å overkomme grensen mener Carlile det er behov for en overføringsprosess, der man overfører språket mellom aktørene. I studien viste denne grensen seg gjennom at ingeniørene ikke forstod alle markedsføringsbegrepene, mens FiktivAs markedsføringssjef ikke alltid forstod ingeniørspråket. Funnene viser at fagbegreper ble overført, men at det også ble brukt en form for oversettelse fra markedsføringsspråk til «menneskespråk» for å gjøre språket forståelig. Dette er interessant fordi oversettelse er den prosessen som i følge Carlile (2004) tilhører tolkningsgrensen, eller den semantiske grensen.

Den semantiske grensen innebærer at aktørene tolker og forstår noe på ulike måter. Det er altså meningsutfordringer i språket, som gjør at det er behov for oversettelse. Dette kom til uttrykk i studien ved at aktørene tolket trafikken på FiktivBs blogg på ulike måter. Her hadde de begge gjort sine erfaringer, og tolket dermed resultatene på ulike måter. Carlile (2004) hevder at man ved å delta i felles aktiviteter kan aktørene utvikle en felles mening og forståelse ved at språket blir oversatt. Aktørene i studien deltok i felles aktiviteter i form av møteinteraksjon. Jeg tolker dette funnet som at begge aktørene visste hva visjonen og behovet hos FiktivB var, men at de hadde ulike syn på hvordan dette skulle nås. Disse ulike synene var trolig en følge av deres kunnskapsforskjeller. Hvordan trafikken på bloggen skal

tolkes, er en del av strategien fordi man her bestemmer når man skal kontakte de som har besøkt bloggen, avhengig av om man tolker de besøkende som kjøpsklare eller ikke.

En tredje grense Carlile (2004) trekker frem, er en politisk grense som kalles for den pragmatiske grensen. Praksisutfordringer dukker her opp gjennom ulike interesser hos aktørene, og det kreves ifølge Carlile, en transformering for å overkomme disse utfordringene. Her antar Carlile at både forskjeller, avhengighet og nyhetsgrad er til stede, og det er derfor behov for full transformering (Carlile, 2004). I denne studien ble dette eksemplifisert med en interessekonflikt i studien, som gikk ut på om innholdet i artiklene og blogginnleggene som FiktivB publiserte, var forståelig for kundene. Forskjeller i kunnskaper gjorde at FiktivA syntes innholdet var uforståelig, da artiklene inneholdt et mer teknisk språk enn hva ikke-ingeniører sannsynligvis kan forstå. Her ble FiktivB avhengige av et markedsføringsperspektiv for å se at innholdet var uforståelig, da de selv syntes det tekniske språket var forståelig. På bakgrunn av dette ble nyhetsgraden stor, fordi grensen krevde at FiktivB måtte endre sin oppfatning på bakgrunn av at den nye markedsføringsaktøren kom inn med ny, ukjent kunnskap. Dette gir uttrykk for at en politisk grense har oppstått mellom partene. Uenighetene mellom aktørene ble løst ved hjelp av grensekrysseren, FiktivBs markedsjef, som sa seg enig i at innholdet var uforståelig. Aktørene overkom dermed grensen ved at FiktivB stolte på grensekrysseren og transformerte sin opprinnelige oppfatning.

Likevel kan det se ut til at grensene mellom aktørene ikke var veldig utfordrende å overkomme, slik jeg tolker at det kan være gjennom Carliles (2004) rammeverk. Jeg tolker informantene som at grensene ikke egentlig var noe de hadde tenkt over, og dermed at de enkelt hadde overkommet dem. En antakelse kan være at det ble funnet det Carlile kaller for en grensekrysser, mellom aktørene, og at denne grensekrysseren fungerte som et godt supplement for å overkomme kunnskaps grensene. Grensekrysseren var markedsjefen i FiktivB, som hadde godt innblikk i begge fagområdene. Det er sannsynlig at h*n dermed bidro til å forenkle FiktivBs forståelse for at digital markedsføring var en god løsning, i tillegg til at h*n bidro til at kommunikasjonen og kunnskapsdelingen mellom de to aktørene skulle gå enklere med tanke på språk og fagforståelse. Markedsjefen i FiktivB visste at de burde velge en digital tilnærming til markedsføring, men som eneste person i markedsføringsenheten, behøvde de hjelp fra FiktivA. H*n startet samarbeidet med FiktivA og holdt dialogen.

Det ble også under endringsprosessen utviklet en felles visjon, som fungerer som det Carlile (2002) kaller for et abstrakt grenseobjekt. Ved å ha en visjon vet alle aktørene hvor de skal hen, og dermed minker sannsynligheten for misforståelser når det kommer til gjennomføring av strategi. Når alle vet at visjonen er å tiltrekke flere leads og bygge merkevare, blir det enklere å handle deretter, og også forstå hensikten med strategien. Et konkret grenseobjekt viste seg også å være det digitale systemet HubSpot. Dette systemet bidrar til FiktivBs forståelse når det kommer til den digitale kjøpsreisen. Interessant er det at grenseobjekter brukes i det daglige arbeidet uten at man nødvendigvis tenker så mye over det. På intervjuene ble det snakket mye om HubSpot og hvordan det kan bidra til digital markedsføringsforståelse, men det ble ikke konkret referert til begrepet grenseobjekt.

Carlile (2004) hevder at kunnskapen som befinner seg på de tre kunnskapsgrensene påvirkes av tre egenskaper i omstendighetene, som vi har vært innom. Disse er forskjeller, avhengighet og nyhetsgrad. Disse egenskapene viser i hvilken grad aktørene må legge ned innsats i vurdering av egen og andres kunnskap, når de møter en kunnskapsgrænse. Egenskapen «forskjeller» viser til kunnskapsforskjellene mellom aktørene, som i denne studien er forskjeller i typer domenespesifikk kunnskap. Det er nokså store kunnskapsforskjeller mellom de studerte aktørene i studien, og dette betyr at de må legge ned en større innsats for å kunne – og ville dele hverandres kunnskap. I studiens tilfelle er det behov for disse kunnskapsforskjellene når FiktivB drives av sin kompetanse og produkter, fordi en viktig oppgave blir for dem å dele kompetansen og produktene for å tiltrekke kunder, og dermed blir et tverrfaglig arbeid mellom ingeniørfaget og markedsføringsfaget nødvendig.

Egenskapen «avhengighet» viser til at aktørene er avhengig av hverandre for å oppnå målene. Dermed blir aktørenes aktivitet og mål avhengig av hverandre. Dette henger sammen med egenskapen om forskjeller på den måten at uten avhengighet, vil ikke forskjeller i kunnskaper ha noen konsekvenser. Når man besitter ulik kunnskap, blir konsekvensen at man er avhengig av hverandres kunnskap (Carlile, 2004). I denne studien kan man si at FiktivB var avhengig av FiktivAs kunnskap for å nå sitt mål om å tiltrekke kunder og bygge sin merkevare gjennom digital markedsføring, mens FiktivA på den andre siden var avhengig av FiktivBs kunnskap for å hjelpe dem med å oppnå gode resultater. Disse resultatene har igjen en konsekvens for FiktivAs suksess i form av fornøyde kunder.

Egenskapen «nyhetsgrad» viser til hvordan kunnskapsgrenser kan oppstå ved nye omstendigheter. Nyheter oppstår ofte når det er mangel på felles kunnskap blant aktørene, som kan skje ved nye krav, rutiner, teknologi eller aktører, og da kreves endring og utvikling. En kilde til nyhet kan for eksempel være at kundenes behov endres, og dermed stilles det krav til aktørene hvis de ikke besitter den nødvendige kunnskapen som må til for å oppfylle kundenes behov. I denne studien var dette tilfellet. Den nødvendige kunnskapen kom til sin rett hos FiktivB da FiktivA, sammen med FiktivBs markedsjef, kom på banen. Kunnskapen ble, etterhvert som grensene ble overkommet, kjent for FiktivB.

6.2 FiktivBs håndtering av utfordringer i endringsprosessen

I analysen ble FiktivBs håndtering av den digitale endringsprosessen beskrevet i lys av Kotters 8-stegsmodell. Kotter hevder at organisasjoner feiler i endringsprosesser fordi minst ett av de åtte stegene ikke følges, eller man mislykkes i å følge dem. Nå vil jeg diskutere funnene i forbindelse med dette, for å besvare forskningsspørsmålet: «Hvordan håndterer virksomheter utfordringer i endringsprosesser?».

Kotter (1995) beskriver 8 steg som kan følges for å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Det første steget er å øke alles oppmerksomhet mot behovet for endring, fordi endring krever at de fleste må ønske det. I denne studien ble det funnet at behovet for endring ikke trengte noen overbevisning, da alle hadde forstått at noe måtte gjøres på markedsføringsfronten. Det som gjorde at FiktivB forstod at de skulle ta i bruk digital markedsføring, var grensekrysseren eller den nye markedsjefen de ansatte. H*n kom inn med ny kompetanse og opplyste metoder for å utføre markedsføring. Dette bringer oss over på Kotters (1995) andre steg om å etablere et team. Den nye markedsjefen hos FiktivB ledet endringsprosessen sammen med administrerende direktør, og de satt i gang et samarbeid med FiktivA. Kotter hevder at én person ikke kan styre en endring alene, og det kan derfor tenkes at de to personene som i hovedsak var det styrende teamet, var for få til å gjennomføre en endringsprosess. Vi så at FiktivBs medlemmer var enige om at noe trengte å gjøres, men det ble også funnet at det var skeptikere til stedet, som kan ha vært utfordrende for de to personene som utgjorde det styrende teamet.

Kotters (1995) tredje steg handler om å utvikle en visjon og en strategi. FiktivB utviklet en konkret strategi sammen med FiktivA, som i hovedsak handlet om å synliggjøre deres merkevare, kompetanse og produkter gjennom digitale plattformer. FiktivA utviklet en strategi for FiktivB, da de hadde behov for bistand. Strategien ser ut til å ha vært velfungerende, ettersom FiktivB ser fremgang og tiltrekker flere kunder. For større endringer, trenger man en visjon som kan appellere til følelser og motivere hele organisasjonen til å arbeide mot visjonen. For å være effektiv, må visjonen ta hensyn til dagens situasjon og realiteter samtidig som den bidrar til å sette ambisiøse mål. En god visjon bør sette gode, reelle retningslinjer, være fokusert, fleksibel og enkel å kommunisere. FiktivBs visjon var å bygge deres merkevare og generere nye leads. Det kan argumenteres for at denne visjonen var noe diffus, da det ikke er enkelt å vite konkret hvordan man skal arbeide mot visjonen. Likevel er det en visjon som appellerer til alle ansatte, når merkevarebygging og nye kunder påvirker hele organisasjonen. Dermed kan visjonen anses som motiverende.

Kotters (1995) fjerde steg handler om å kommunisere visjonen og strategien til de ansatte. Her er vi inne på involvering av medarbeidere i endringsprosessen. Visjonen og strategien må kommuniseres på en forståelig måte slik at alle kan akseptere og forstå endringene som skal skje. Målet med denne kommunikasjonen er at alle skal handle i tråd med den nye visjonen og strategien. I denne studien så vi at både informant 1 – og 2 mente det var en god kommunikasjon underveis i prosessen, og at alle som ønsket fikk lov til å medvirke under endringen. Kommunikasjonen foregikk på møter, som er en god måte å gjøre dette på. Dersom de ansatte hadde fått store mengder informasjon per e-post eller om de hadde fått én lang presentasjon om hva som skulle skje, ville det vært vanskelig å prosessere all informasjonen. Konsekvenser kunne vært en opplevelse av å ha fått for lite informasjon, opplevelse av mangel på ønsket medvirkning eller en opplevelse av å holdes utenfor endringen.

Det ble funnet skeptikere hos FiktivB som skapte noen utfordringer. Kotters (1995) femte steg handler om å fjerne barrierer som dette. Skeptikerne i denne studien var ikke skeptiske til å gjøre endringer i markedsføringen, men de stilte spørsmålstegn til hvorvidt de metodene som var valgt, fungerte. FiktivB var flinke til å kommunisere og informere underveis, og de fremhevet også fremgang som at de fikk en ny kunde eller flere besøkende på nettsiden deres. Dette er Kotters sjette steg om å fremheve delmål. Det ser ut til at det å fremheve fremgang hos FiktivB var det som trengtes for å fjerne barrieren, eller skeptikerne. Dette fordi

skeptikerne satt spørsmålstegn ved om metodene ville virke, ettersom det tok lang tid før de så forbedringer. Da forbedringene etterhvert ble synlige, ble de mindre skeptiske og trodde mer på strategien. Kotters (1995) syvende steg er å fortsette endringen selv om delmål blir oppnådd. Det er nødvendig å feire oppnådde delmål for å motivere medarbeidere, men man må ikke glemme å fortsette endringen til den er implementert og etablert. Det så ut til at FiktivB ble motivert til å fortsette endringen da de så fremgang, og de driver fortsatt med den digitale markedsføringen som ble godt etablert hos dem etter ca. 1,5 år. Det å etablere endringen i organisasjonskulturen, er Kotters åttende og siste steg.

6.3 Digitalisering av markedsføring

I analysen beskrev jeg hvordan de studerte virksomhetene hadde merket digitaliseringen av markedsføringen, og hvilke kompetansebehov som ser ut til å være aktuelle i dagens moderne markedsføring som følge av digitaliseringen. Jeg vil i denne delen samt del 6.3.1 diskutere dette i lys av strategien fra den regjeringsoppnevnte styringsgruppen Digital 21. Dette vil besvare forskningsspørsmålet: «Hvilken rolle spiller digitalisering i markedsføring?»

Det er tydelig at digitaliseringen har påvirket trendene innenfor markedsføring. Vi så at den store forskjellen mellom tradisjonell og digital markedsføring er muligheten til å målrette i mye større grad, i tillegg til at det har skjedd et skifte fra et rent teknologifokus til et verdifokus hvor man vektlegger hvilken verdi man tilfører samfunnet. Digitaliseringen fører også til at nye aktører inntar nye roller. Gründere tilbyr nye teknologier, eller eksisterende bransjeaktører skaper sterkere konkurranse ved å utnytte teknologiens muligheter. For å bruke teknologiens muligheter må man først oppdage dem. Læring på tvers av fag, virksomheter og bransjer blir dermed aktuelt fordi dette kan bidra til at flere ser de mulighetene som finnes. Hvis bransjer hjelper hverandre, unngår man at hver og en av dem må finne opp hjulet. Hvis alle må finne opp hjulet, innebærer dette unødvendig høy ressursbruk som er ineffektivt, og det bidrar til at de beste løsningene ikke kommer andre aktører til nytte (Nærings – og fiskeridepartementet, 2018). FiktivB så en mulighet som følge av digitalisering av markedsføring og grep den. Med bistanden fra FiktivA, har FiktivB sannsynligvis brukt kortere tid enn hva de ville gjort uten FiktivA. Dermed har ressursbruken til FiktivBs digitaliseringsprosess blitt redusert. Når FiktivA kan bistå med digitale markedsføringsløsninger til andre virksomheter, bidrar de til at flere aktører drar nytte av gode løsninger og dermed også til styrking av kompetanse i arbeids – og næringslivet.

Det er interessant og se studien opp mot Digital 21s (2018) bemerkninger om å forbedre, fornye og å skape nytt. FiktivB har forbedret ved å ta i bruk systemet HubSpot. Ved å bruke HubSpot kan de se trafikken, klikk og kjøp på sine nettsteder, og dermed er HubSpot en teknologi som benyttes for å forenkle, effektivisere og optimalisere markedsføringen. HubSpot fanger automatisk opp nødvendig informasjon fra interesserte besøkende, og FiktivBs medarbeidere trenger ikke å gjøre forarbeidet som HubSpot tar seg av. Dermed har FiktivB spart arbeidskraft, og de har oppnådd økt lønnsomhet i form av at HubSpot fanger opp de besøkende som fremstår som interesserte kjøpere basert på deres digitale aktivitet. Det kan på den ene siden diskuteres om HubSpot overvåker denne trafikken mer enn den enkelte brukeren ønsker, men på den andre siden vil brukeren som regel måtte gi fra seg kontaktinformasjon i bytte mot det vedkommende ønsker å laste ned fra FiktivB sine nettsider, og dermed gir brukeren sitt samtykke til at kontaktinformasjonen kan lagres i HubSpot. Likevel kan kravene om samtykke sette grenser for brukeres muligheter når det kommer til å holde seg opplyste, dersom brukerne ikke ønsker å gi fra seg informasjon.

Digital 21 (2018) skriver om fornying som innebærer å ta i bruk digitale teknologier for å gjøre ting på nye måter. Fornyning skjer ikke bare internt i virksomheten, men krever samhandling med andre aktører i verdikjeden, kunder og konkurrenter. FiktivB har i den forstand fornyet markedsføringen ved å gå fra å kun selge sine produkter, til å også selge sin kompetanse. FiktivBs administrerende direktør fortalte en historie om en ny kunde de hadde fått som følge av digital markedsføring, og at denne kunden så FiktivB som en kompetanseleverandør, heller enn en produktleverandør. Dette viser hvordan fornyingen også har endret FiktivBs merkevare, ettersom kunder nå oppfatter FiktivB på en ny måte.

Digital 21 (2018) mener det å bruke digitale teknologier for å lage forretningsmodeller, produkter, tjenester og arbeidsprosesser som bransjen ikke har tatt i bruk tidligere, er å skape nytt. Å samle inn og bruke atferdsdata for å tilpasse markedsføringen, er et eksempel på hvordan FiktivB har tatt i bruk noe nytt, men hvem som var først ute i deres bransje til å gjøre dette er her uvisst. Når FiktivB ønsker å markedsføre produkter og kompetanse mot bestemte målgrupper, kan de på denne måten redusere kostnader ved markedsføring, samtidig som de øker sannsynligheten for å treffe sine potensielle kunder. Dette har gitt muligheter innenfor markedsføring, men også innenfor andre bransjer, ved at algoritmer hjelper til med å tilpasse den enkelte bruker. Denne adaptivitetsegenskapen gir muligheter, men det kan også bidra til å

ensrette informasjonen brukerne eksponeres for, og på denne måten blir ikke brukerens interesser utfordret. Derfor kan det argumenteres for at denne nyskapningen er positiv fra et markedsføringsperspektiv, men ikke nødvendigvis fra brukerens perspektiv. En annen endring som går under kategorien å skape nytt, er at informant 2 hevdet at FiktivB var en av de første i sin bransje til å publisere digitalt innhold på norsk. Det ser derfor ut til at de, med hjelp fra FiktivA, har skapt noe nytt innen sin bransje.

6.3.1 Kompetansebehov i det moderne markedsføringsfaget

Det kan sies at digitalisering i mange tilfeller påvirker arbeidslivet positivt, men det er behov for digital kompetanse for at påvirkningen skal være positiv. Som nevnt, innehar de fleste i Norge høyere enn grunnleggende digital kompetanse, hele 51% viser statistikk fra Digital Transformation Scoreboard (2018). Videre viste statistikken at 26% besitter grunnleggende digital kompetanse, mens de resterende prosentene har lavere enn grunnleggende eller ingen digital kompetanse. Yrkesaktive nordmenn i alderen 16-24 ser ut til å ha høyest digital kompetanse, mens de i alderen 55-64 har lavest. I FiktivA er de fleste ansatte ca. 27-37 år gamle. De har også hatt noen ansatte i 50-årene. Da det kom til bruken og forståelsen av digitale verktøy og hvilken verdi det skapte for deres kunder, kunne de se at majoriteten hadde vokst opp i en digital verden, mens de eldre kom til kort, selv med IT-bakgrunn. Dette viser at det er enklere å forstå og bruke digitale verktøy hvis man har vokst opp med det. Det kan sammenlignes med de fleste ferdigheter, for eksempel språk, hvor det er enkelt å lære seg fransk hvis man vokser opp med fransktalende foreldre. Hvis man har vokst opp med mobil, PC og spillkonsoller, vil teknologi også være enklere å forstå.

Digital kompetanse er ikke lett å måle når dette ikke bare handler om tekniske ferdigheter som å produsere og programmere innhold i ulike digitale formater. Digital kompetanse handler også om nettatferd, kommunikasjon og forståelse av kildekritikk og personvern. Derfor kan en se statistikken lagt frem av Digital Transformation Scoreboard (2018) med et kritisk blikk. Kompetanse Norge utførte en undersøkelse av den norske, voksne befolkningens digitale ferdigheter i 2018. Her oppga rundt 65% at de har behov for å styrke sine egne digitale ferdigheter, både i jobb og privat (NOU, 2018:2, 2018). Her viste det seg at andelen som mente de hadde behov for styrking av digital kompetanse, også var de som hadde mest erfaring med å utføre digitale tjenester og oppgaver. Mens de som ikke så behovet for styrking av digital kompetanse, var blant de som hadde lite erfaring. En årsak her

kan være at de som jobber mye med digitale verktøy lettere kan avdekke kompetansemangler, eller at disse opplever høyere krav til kompetanse. I FiktivA så det ikke ut til at det var mangel på digital kompetanse fordi de ansatte kunne beherske de digitale verktøyene de bruker på en tilfredsstillende måte. Det kan være fordi de fleste ansatte er unge, men også fordi de kontinuerlig jobber med kompetanseutvikling innenfor de digitale plattformene de benytter i det daglige arbeidet.

FiktivB på den andre siden, er en ingeniørtung virksomhet som jobber eksempelvis innenfor cyber-security og digitalisering, og dermed er de svært tekniske og har et solid grunnlag for å kunne lære nye verktøy. FiktivB er som vi har sett, kompetansedrevet. Når det kommer til digital markedsføring, er dette et annet fag enn det FiktivB driver med. Derfor var det rimelig å anta at digital kompetanse skulle vise seg som et sentralt kompetansebehov hos dem. Kompetansebehovet hos FiktivB lå i selve markedsføringsfaget og bruken og forståelsen av de digitale markedsføringsverktøyene. FiktivBs leder for digitalisering fortalte at de hadde en vei å gå når det kommer til bruken av HubSpot og analysen av de dataene HubSpot lagrer, men slik det kom til uttrykk var ikke dette det mest kritiske behovet. Det kan på den ene siden diskuteres om denne forståelsen går på digital kompetanse eller om det går på markedsføringskompetanse, men på den andre siden brukes Hubspot også i andre bransjer for å tilpasse brukere basert på stordata. Derfor kan HubSpot anses som digital kompetanse som går på tvers av flere bransjer. Det som kan trekkes ut fra det overstående er at FiktivB trengte å bygge opp en ny digital kompetanse og en markedsføringsforståelse.

FiktivBs administrerende direktør mente at de tidligere ikke hadde noen god måte å kommunisere med kundene sine på, og at dette var noe de hadde behov for å bli bedre på. En del av denne kommunikasjonen går ut på å kommunisere hvilken verdi FiktivB kan tilføre kundene sine, og dette er en egen form for kompetanse FiktivB måtte utvikle. Representanten fra Kompetansebehovsutvalget mente behovet for den genuint menneskelige kompetansen blir mer viktig fremover når flere og flere arbeidsprosesser blir automatisert og digitalisert. Dette kan trekkes til denne studiens kontekst, hvor FiktivB ikke lenger tiltrekker kunder ved å møte dem fysisk, men de når heller ut til dem digitalt. Likevel går ikke den sosiale dimensjonen bort i digital markedsføring. Det som er digitalisert, bidrar til å målrette og skille ut de mest relevante og interesserte potensielle kundene. Når det først blir knyttet en kontakt, vil møteinteraksjon være en stor del av samarbeidet.

Digital kompetanse i denne studien, går på bruken og forståelsen av digitale verktøy som benyttes i den digitale markedsføringen. Digital kompetanse i denne sammenhengen er et eget felt, som også kan ha bidratt til å skape kunnskapsgrenser ved at FiktivB, i tillegg til å utvikle markedsføringskompetanse, også måtte utvikle digital kompetanse innenfor markedsføring. Likevel er FiktivB, som vi har sett, en ingeniørtung virksomhet som har et teknisk og solid grunnlag for å utvikle sterk digital kompetanse innen markedsføring.

6.4 Anvendelse av teorien i studien

Det teoretiske rammeverket som er benyttet i studien er Carliles 3T rammeverk og Kotters 8-stegsmodell. Teoriene er brukt som analyseverktøy i denne studien, og et formål var derfor å få erfaring med bruken av disse teoriene. I denne delen av diskusjonen vil jeg legge ned noen refleksjoner rundt bruken og opplevd nytte av anvendelsen av teoriene.

Det er noen fordeler og ulemper ved de anvendte teoriene. Carliles 3T rammeverk inkluderer tre kunnskapsgrenser og tre tilhørende prosesser. Carlile hevder hver av de tre grensene har én prosess som bidrar til å overkomme den enkelte grensen. Vi har sett i denne studien at både oversetting og overføring kan brukes for å overkomme den syntaktiske grensen, selv om Carlile hevder man bruker overføring for å overkomme denne grensen. I denne studien ble oversetting også brukt på den semantiske grensen, som Carlile mener er tilfellet. Grensene og prosessene kan dermed se ut til å flyte litt over i hverandre, og det kan oppleves som utfordrende å skille mellom dem. Kotters 8-stegsmodell har også en spesifikk rekkefølge han mener bør følges. Jeg opplevde at stegene fløt over i hverandre. For eksempel, steget om å fjerne barrierer og steget om å fremheve delmål går i min studie under samme steg. Dette fordi fremheving av delmål bidro til å fjerne barrieren. Likevel er det nevneverdig at en teori alltid vil være en forenkling av virkeligheten, for å tydelig få frem teoriens poenger. Derfor vurderer jeg teoriene som gode rammeverk for å synliggjøre hvordan disse artet seg i denne studiens kontekst.

Utfordringen med å ta utgangspunkt i teorier er at man ofte finner det man ønsker å finne, basert på det teoriene sier. Selv om jeg tok et slikt utgangspunkt, var jeg likevel åpen for andre tolkninger av datamaterialet underveis. Hadde jeg benyttet andre teorier som analyseverktøy, ville funnene sannsynligvis vært annerledes. Dette fordi både

intervjuspørsmålene og temaene som ble identifisert i analysen, ble basert på det teoretiske rammeverket som lå til grunn for studien.

6.5 Funn og resultater

Gjennom diskusjonen har jeg besvart studiens forskningsspørsmål, og dermed problemstillingen: «Hvordan skjer kunnskapsdeling mellom ulike virksomheter, og hvordan bidrar kunnskapsdeling til endring og nyskaping?». Jeg vil her konkret legge frem hvordan dette ble besvart gjennom forskningsspørsmålene. Det første forskningsspørsmålet var «Hvilke kunnskapsgrenser er å finne mellom virksomheter, hvordan kommer grensene til syne og hvordan krysses de?». Det ble funnet en syntaktisk grense, som viste seg i form av forskjeller i aktørenes kunnskap. Her møttes ingeniørfaget og markedsføringsfaget. De var begge avhengige av hverandres kunnskap for å kunne utføre markedsføringen på en tilfredsstillende måte. Grensen ble overkommet ved at fagbegreper – og språk ble overført på møter, men det ble også benyttet en form for oversettelse fra fagspråk til menneskespråk. Det ble også funnet en semantisk grense, som kom til syne ved at aktørene tolket trafikkresultatene på ulike måter. De hadde begge sin oppfatning om hvordan dette skulle tolkes, som følge av at de kom fra ulike fagdomener. De var likevel avhengig av hverandres kunnskap for å finne den riktige tolkningen, og grensen ble løst ved at FiktivA oversatte sin tolkning til ingeniørene i FiktivB, gjennom felles møteaktivitet.

Det ble funnet en pragmatisk grense gjennom en interessekonflikt som oppstod mellom aktørene. Denne grensen så ut til å være påvirket av både kunnskapsforskjeller, avhengighet og nyhetsgrad. Dette fordi aktørene hadde ulik fagkunnskap, de var avhengige av hverandres kunnskap for å løse problemet, og kunnskapen som kom fra FiktivA for å løse problemet var ny og ukjent for FiktivB. Med hjelp fra grensekrysseren ble dermed FiktivBs oppfatning transformert. Et abstrakt grenseobjekt ble også identifisert. Dette var FiktivBs visjon som fungerte for å rettlede aktørenes handlinger. HubSpot ble også identifisert som et konkret grenseobjekt som bidro til å skape forståelse for digital markedsføring, men ettersom en av informantene hevdet at de fortsatt hadde en del å lære om HubSpot, kan det argumenteres for at HubSpot er et såpass komplekst system at det ikke bidro i veldig stor grad til kunnskapsdelingen.

Det andre forskningsspørsmålet var: «Hvordan håndterer virksomheter utfordringer i endringsprosesser?». En utfordring som viste seg i FiktivBs endringsprosess var at de kun hadde én markedsføringsansatt, som sammen med administrerende direktør skulle lede endringen i markedsføringen. Det kan være vanskelig å få gjennom endringer når kun to personer leder endringen. En utfordring viste seg også ved at det var flere skeptikere til stedet, som gjorde det vanskeligere å få alle med på den nye strategien. Det å fjerne slike barrierer er et av Kotters steg, og dermed en utfordring som hører med i en endringsprosess. Utfordringen ble håndtert ved å fremheve delmål som ble nådd på veien mot målet. Det at det kun var to personer som ledet endringen i FiktivB, var en utfordring, men tilsynelatende var to personer tilstrekkelig for å gjennomføre endringen, ettersom vi så at endringen ble suksessfullt etablert i FiktivBs kultur etter ca. 1,5 år.

Det tredje forskningsspørsmålet var: «Hvilken rolle spiller digitalisering i markedsføring?». Digitalisering av markedsføring har bidratt til å målrette markedsføringen i mye større grad enn tidligere, i tillegg til at man i dag har et større fokus på hvilken verdi markedsføringen tilfører samfunnet. Digitale muligheter innen markedsføring har ført til forbedring hos FiktivB ved bruken av HubSpot for å forenkle, effektivisere og optimalisere markedsføringen. Mulighetene har også fornyet markedsføringen hos FiktivB ved at de har gått fra å kun selge produkter, til å også selge kompetanse som nå i hovedsak er deres bidrag til kundene. De digitale mulighetene innen markedsføring har bidratt til å skape noe nytt hos FiktivB, som at de er en av de første i sin bransje til å publisere digitalt innhold på norsk. Det å samle og bruke atferdsdata for å tilpasse markedsføringen er også noe nytt som er skapt innen markedsføring, men her er det uvisst hvilken virksomhet i FiktivBs bransje som var først ute med å ta i bruk denne muligheten. Ulempen med denne digitale løsningen er ensrettet og lite utfordrende informasjon til brukere, men fra et markedsføringsperspektiv er det en fordel at man kan markedsføre mot bestemte målgrupper, redusere kostnader og øke sannsynligheten for å tiltrekke kunder. Digitaliseringen har medført nye kompetansebehov innen markedsføring, som digital breddekompetanse. Denne kompetansen behøves for å kunne bruke og forstå digitale verktøy som benyttes innen markedsføring. Det er også behov for myk kompetanse, som i studiens tilfelle gjelder kommunikasjon med kunder og forståelse av digital brukeratferd.

7 Reflekterende konklusjoner

I lys av digitaliseringen blir det i mange virksomheter og bransjer behov for å endre deler av sin virksomhet for å holde seg konkurransedyktige. Dette medfører at nye kompetansebehov kommer på banen, og virksomheter må finne måter å skaffe den nødvendige kompetansen. I denne studien har jeg derfor sett på hvordan kunnskapsdelingen skjer mellom FiktivA og FiktivB, hvilke kunnskapsgrenser som viste seg her, hvordan FiktivB håndterte utfordringer i den digitale endringsprosessen og hvilken rolle digitalisering spiller i markedsføring der nye kompetansekrav vokser til.

Digitalisering av markedsføring har vært nødvendig for at FiktivB skulle oppnå sitt mål om å tiltrekke flere kunder og bygge merkevare. Likevel vil markedsføringen kunne digitaliseres enda mer i fremtiden. Det vil alltid være noe nytt å lære innen teknologien, selv for en teknologisk virksomhet som FiktivB. Man kan heller ikke vite helt sikkert hvordan digitaliseringens utvikling slår inn på enkelte yrker, og evne og vilje til omstilling og utvikling av nødvendig kompetanse blir en viktig egenskap. Ikke alle har ressurser til å utvikle den nødvendige kompetansen internt i virksomheten, og derfor blir konsulenttjenester en god løsning for disse virksomhetene. Digitaliseringens muligheter bør deles på tvers av virksomheter for å sikre at flere henger med på den digitale utviklingen og dermed bidra til å styrke kompetansen i arbeids – og næringslivet. Digitalisering kan medføre positive konsekvenser for mange yrker og bransjer, markedsføringen inkludert, men en utfordring kan være utenforskap ved manglende digital kompetanse, eller at teknologien styrer mer av brukeres nettatferd enn hva brukeren selv er klar over eller ønsker.

7.1 Hovedfunn

I denne kvalitative studien ble det funnet at Carliles kunnskapsgrenser er å finne i kunnskapsdelingen mellom de studerte virksomhetene. Disse kunnskapsgrensene har blitt løst gjennom de ulike prosessene som Carlile legger frem, samt ved hjelp av en grensekrysser, et abstrakt grenseobjekt og et konkret grenseobjekt. Det ble funnet at FiktivB gjennomførte sin endringsprosess i samsvar med Kotters 8-stegsmodell, og at det fantes utfordringer på veien mot målet. Den nye endringen ble godt implementert og etablert i FiktivBs kultur, og de har oppnådd sitt mål om å tiltrekke flere kunder og bygge merkevare. Endringen fra tradisjonell

til digital markedsføring medførte kompetansebehov som også ble dekket ved å sette kunnskapen delt fra FiktivA inn i praksis. Digital breddekompetanse er en nødvendig kompetanse for å kunne håndtere de ulike markedsføringsverktøyene, og myk kompetanse var nødvendig for å forstå hvordan man skal kommunisere med kunder og forstå deres digitale nettatferd.

7.2 Studiens bidrag

Det finnes mye forskning og litteratur på området om kunnskapsdeling internt i virksomheter, på tvers av avdelinger. Det finnes derimot mindre litteratur som tar for seg ekstern kunnskapsdeling, som jeg mener er et viktig forskningsfelt for å forstå hvordan man på tvers av virksomheter kan bidra til å styrke kompetansen i arbeids – og næringslivet. Uten kunnskapsdeling mellom virksomheter, vil det brukes mer ressurser enn nødvendig for at virksomhetene skal komme opp med de samme løsningene. Derfor blir det aktuelt å også se på hvilke grenser som er å finne i kunnskapsdelingen mellom disse virksomhetene, slik at virksomheter som driver med tverrfaglig arbeid og ekstern kunnskapsdeling kan bli klar over disse for å forenkle sine samarbeid og kunnskapsdeling med andre virksomheter.

Når digitaliseringen endrer mange bransjer, er forskning innen endring en viktig lesning for å oppnå større innsikt i hvordan virksomheter totalt kan transformere analoge metoder til digitale metoder. Det finnes mange teorier om riktige måter å gjennomføre endringer på, og det er sannsynligvis flere gode måter å gjøre det på. Når det er flere teorier, blir det et behov å teste ut hvordan de ulike teoriene fungerer i praksis, som jeg med Kotters 8-stegsmodell har gjort.

Det er også aktuelt å kaste lys over digitaliseringens påvirkning på de ulike bransjene, når denne påvirkningen er ulik i de forskjellige bransjene. Digitaliseringen kan ha både positive og negative konsekvenser for den enkelte bransje og for samfunnet, og derfor er det aktuelt å se nærmere på den enkelte bransje og hvilke muligheter som finnes i den. Mitt bidrag er her digitalisering innen markedsføringsfaget, og jeg anser dette som et bidrag både til de som driver med markedsføring, men også til de som selger kompetanse, tjenester og produkter. Jeg har kastet lys over digitaliseringens påvirkning på markedsføringen, og funnet positive utviklinger som har bidratt til gode digitale løsninger fra et markedsføringsperspektiv. Jeg har også trukket frem hvilke konsekvenser det kan ha fra et brukerperspektiv, hvilket ikke

nødvendigvis er like positive som hva det er fra et markedsføringsperspektiv. Derfor tror jeg et godt fokus for forskning som har med digitalisering å gjøre, er å undersøke både konsekvensene fra en bransjes perspektiv, i tillegg til å undersøke hvilke konsekvenser bransjens digitale utviklinger har for brukere, og for samfunnet.

7.3 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning

Denne studien er et masterprosjekt, og inneholder dermed noen begrensninger. Den ene begrensningen har med forskerens erfaring å gjøre. Jeg som masterstudent, har ingen erfaring med å drive forskning. Dette kan ha forårsaket mangler og svakheter ved at jeg ikke kan ta høyde for feil jeg har gjort i tidligere forskning. Masterprosjektet hadde en varighet på seks måneder, som også setter en begrensning for hvorvidt jeg kan samle større mengder data og dykke dypere ned i temaene. Jeg har dermed måttet legge føringer på hva som er gjennomførbart innenfor studiens tidsramme.

Midtveis i studiens tidsperiode ble verden rammet av pandemien Covid-19, som medførte at noen av mine informanter falt fra studien. Dette har gitt en svakhet til studien, ved at jeg ikke fikk innsamlet den ønskede datamengden. De siste informantene skulle komme fra en av de andre kundene til FiktivA, slik at dataene mine kunne inkludere flere perspektiver og dermed åpne for å undersøke forskjellene hos de to virksomhetene i lys av det teoretiske rammeverket. FiktivA opplyste i 4. måned av forskningsprosessen om at de ikke hadde noen kunder som kunne delta grunnet Covid-19. På dette tidspunktet var det alt for sent å kontakte nye virksomheter og samle inn nye dataer fra disse. Én konsulentbedrift og én kunde gir færre perspektiver enn ønsket, for å dypere kunne undersøke studiens temaer. Dermed skaper dette en begrensning for studien.

Jeg har benyttet kvalitativt intervju som datainnsamlingsmetode, som fører til noen begrensninger. Uavhengig av informantene jeg mistet, ville det uansett ha vært flere perspektiver og nyanser å finne ved å ha enda flere informanter og intervjuer enn planlagt. Dette går også på tidsbegrensningen. Dersom jeg hadde hatt mer tid og Covid-19 ikke hadde påvirket studien, ville jeg intervjuet flere konsulentbedrifter, kundebedrifter og informanter fra hver virksomhet. Dette for å få flere perspektiver og dermed gi mer tyngde til studien. Spørsmålene som ble stilt i intervjurundene la grunnlaget for datamaterialet jeg har brukt i studien. Dette kan også være en begrensning ved at de spørsmålene jeg stilte, eller måten de

ble stilt på, har påvirket hvilke svar jeg fikk. Dermed er det ikke sikkert jeg ville fått de samme funnene. Min tilnærming til informantene og vårt samspill kan også ha påvirket hva informantene har valgt å fortelle. Det er også mine tolkninger av dataene som har blitt synliggjort, og andre forskere kunne tolket disse annerledes.

I forbindelse med denne studiens begrensninger, vil jeg legge frem noen forslag til videre forskning. For forskere som har en større tidsramme, vil jeg legge frem et forslag om å studere flere virksomheter og informanter for å få flere perspektiver på de studerte temaene. Et forslag er også å benytte flere datainnsamlingsmetoder, som observasjon og spørreundersøkelser, i tillegg til intervju. Ved å observere vil man få muligheten til å se i praksis hvordan kunnskapsdelingen mellom konsulentbedrift og kundebedrift foregår, hvordan kunnskapsgrenser viser seg i den aktuelle konteksten, og hvordan endringsforslag blir tatt imot hos kundebedrift. Ved å bruke spørreundersøkelser kan man samle inn data uten at forsker påvirker informantenes respons. Intervju foreslås fortsatt som en datainnsamlingsmetode for å fange opp detaljerte, deskriptive svar fra informantene.

Som nevnt under «Studiens bidrag», mener jeg kunnskapsdeling mellom konsulentbedrifter og kunder, eller mellom bransjer og virksomheter i det hele tatt, bør forskes mer på. For å bidra til å styrke kompetansen i næringslivet er det en nødvendighet at kunnskap deles på tvers av virksomheter og bransjer, og ikke bare internt i virksomheter. Det er mye konsulentvirksomhet i Norge, men også mye tverrfaglig arbeid. Det er derfor behov for å vite litt om hvordan kunnskapsdelingen foregår mellom ulike interessenter i tverrfaglig arbeid, eller i samarbeid mellom konsulentbedrifter og kundebedrifter som sannsynligvis arbeider innenfor ulike fagdomener.

Jeg vil også foreslå videre forskning på endringshåndtering ved å benytte andre endringsteorier enn Kotters 8-stegsmodell. Dette fordi det finnes flere gode endringsteorier som er verdt å undersøke. Samtidig vil ikke min studie kunne generaliseres til andre kontekster, og dermed vil det også være interessant å bruke Kotter for å undersøke hvorvidt denne teorien også fungerer i andre kontekster. Ved å se på virksomheter som har et annet utgangspunkt enn kunden jeg studerte, vil man trolig kunne få helt andre resultater. En interessant videre forskning kunne også vært å undersøke digitaliseringen i andre bransjer, som i utdanningssektoren, der man bruker elevenes resultater for å tilpasse undervisningsopplegg. Det er omdiskutert om bruken av stordata på denne måten egentlig er

riktig bruk av elevenes resultater og i hvilken grad den tilpassede opplæringen blir bedre. Derfor kunne dette vært en spennende tema for videre forskning.

Litteraturliste

Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2017). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=-1yGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT20&dq=chaffey+and+ellis-chadwick+2017&ots=XhYm7YpI50&sig=XIi8aoeKP3n-RLC-IVYRYAG3ouY&redir_esc=y#v=onepage&q=chaffey%20and%20ellis-chadwick%202017&f=false

Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13, 442-455. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.4.442.2953>

Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15, 555-568. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094>

De nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH). (2016, 27. april). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

Digital Transformation Scoreboard. (2018). Digital Transformation Scoreboard 2018: EU businesses go digital: opportunities, outcomes and uptake. Hentet fra https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/Digital%20Transformation%20Scoreboard%202018_0.pdf

Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til Kompetanse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Fornyings-, administrasjons – og kirke departementet. (2013). *Digital agenda for Norge: IKT for vekst og verdiskaping* (Meld. St. Nr. 23. (2012-2013)). Oslo: Fornyings-, administrasjons – og kirke departementet.

Førsund, E. (2020, 26. mai). Hva er HubSpot? Hentet fra <https://blogg.markedspartner.no/hva-er-hubspot-inbound-marketing-software>

Ipsos. (2019, 1. november). Ipsos SoMe-Tracker Q3'19. Hentet fra <https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q319>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.

Karlsen, J. K. & Langseth, M. (2012). *Hvor skal jeg sitte? Om å lykkes i det mobile arbeidslivet* (2. utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kleven, T. A., Hjordemaal, F. & Tveit, K. (2014). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: en hjelp til kritisk tolkning og vurdering* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kunnskapsdepartementet. (2020). *Kompetansereformen – Lære hele livet* (Meld. St. Nr 14 (2019-2020)). Oslo: Kunnskapsdepartementet.

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

Kvernbekk, T. (2002). *Vitenskapsteoretiske perspektiver*. I T. Lund (Red.), *innføring i forskningsmetodologi* (s. 19-78). Oslo: Unipub forlag.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation* (2. Utg.). London: Palgrave Macmillan.

NOU 2018:2. (2018) *Fremtidige kompetansebehov I: kunnskapsgrunnlaget*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/?ch=1>

NOU 2019:2. (2019). *Fremtidige kompetansebehov II: utfordringer for kompetansopolitikken*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Nærings – og fiskeridepartementet. (2018). *Lanserer ny strategi for digitalisering*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/lanserer-ny-strategi-for-digitalisering/id2609635/>

Pedersen, K. (2015, 15. juni). Hva er digital markedsføring og hva er forskjellen fra tradisjonell markedsføring? Hentet fra https://www.techweb.no/blogg/hva-er-digital-markedsforing-og-hva-er-forskjellen-fra-tradisjonell-markedsforing?utm_term=&utm_campaign=DSA+%7C+Alle+sider&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=3002442026&hsa_net=adwords&hsa_cam=6445507095&hsa_ad=386131597587&hsa_kw=&hsa_grp=78417639553&hsa_mt=b&hsa_ver=3&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-19959388920&gclid=Cj0KCQjws_r0BRCwARIsAMxfDRh-G2Cr6grFpt_oyXyhV5SYjWA8KE6HcNZVzCJ_XtLrshHe3QJjHfwaAo5gEALw_wcB

Statistisk sentralbyrå (SSB). (2019, 2. mai). Økt omsetning i netthandel i 2018. Hentet fra <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/artikler-og-publikasjoner/okt-omsetning-i-netthandel-i-2018>

Stave, F. (2015, 19. mai). 10 ofte stilte spørsmål om digital markedsføring. Hentet fra <https://blogg.markedspartner.no/10-ofte-stilte-sporsmal-om-digital-markedsforing>

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

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

Vedlegg / Appendiks

Vedlegg 1: NSD sin vurdering

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema til informantene

Vedlegg 3: Intervjuguide for informant 1

Vedlegg 4: Intervjuguide for informant 2

Vedlegg 5: Intervjuguide for informant 3

Vedlegg 6: Intervjuguide for informant 4

Vedlegg 1: NSD sin vurdering

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Endring i arbeid og kompetanse som følge av teknologisk utvikling

Referansenummer

356968

Registrert

23.01.2020 av June Moghal Sandnes - junems@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hans Christian Arnseth , XXXth@iped.uio.no, tlf: XXX443

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

June Moghal Sandnes, XXXne@gmail.com, tlf: XXX363

Prosjektperiode

01.01.2020 - 31.08.2020

Status

23.01.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

23.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 23.01.2020. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.08.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema til informantene

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Endring i arbeid og kompetanse som følge av teknologisk utvikling”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke digital ekstern kunnskapsdeling og nye kompetansekrav i dagens arbeidsliv. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det er behov for kunnskap om hvordan man på en digital og strategisk måte kan nå ut til kunder og andre utenfor organisasjonen. I min masteroppgave er derfor formålet å kartlegge hva slags ekstern kunnskapsdelingsstrategi bedrifter bør anvende gjennom digitale plattformer, og også hva slags kompetanse som kreves både hos konsulenter og hos deres bedriftskunder som skal inn i en endringsprosess. Det vil også legges vekt på hvordan endring tas imot i de aktuelle bedriftene som undersøkes. For å undersøke dette vil jeg gjøre en empirisk studie. Problemstillingen er «hva slags ekstern kunnskapsdelingsstrategi og kompetanse er aktuell i dagens arbeidsliv, og hvordan håndterer bedrifter endring?».

Forskningsspørsmål vil være:

- Hvordan blir kompetansebehov kartlagt, og hva er kompetanseutfordringene?
- Hvordan er læringsprosessen til bedriftene som er i endring?
- Hvilke endringsutfordringer foreligger hos bedriftene som undersøkes?
- Hvordan kan man strategisk bruke digitale plattformer til ekstern kunnskapsdeling?

Det skal gjennomføres opptil 8 intervjuer. Konsulentselskapet XX har godtatt deltakelse i studien, og de skal sette meg i kontakt med et par av deres kunder som også skal intervjues. Intervjuene med XX og deres kunder vil foregå separat, og det er derfor kun jeg, June Moghal Sandnes, som har innsyn i informasjonen fra intervjuene. En representant fra

kompetansebehovsutvalget har også godtatt deltakelse i studien. Informasjonen fra dette intervjuet er det kun jeg, June Moghal Sandnes, som har innsyn i.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for dette forskningsprosjektet. Jeg, June Moghal Sandnes, er individuelt ansvarlig for å gjennomføre masteroppgaven i henhold til regler, forskrifter og retningslinjer satt av universitetet i Oslo. Min veileder Hans Christian Arnseth er ansvarlig for å følge opp dette.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta i prosjektet fordi du enten er en representant fra kompetansebehovsutvalget, er ansatt i XX, eller er en av deres kunder. Fra disse gruppene vil det til sammen være et lite antall personer som får denne henvendelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

XX: Deltakelsen i studien innebærer et intervju med meg etter avtalt tid og sted. Intervjuet vil vare i ca. 45-60 minutter, og inneholde spørsmål om deres bedrift og ekspertområde, deres samarbeid med kunder, digitale plattformer, ekstern kunnskapsdeling, læring, kompetanse, kunnskap og endring.

Kunder av XX: Deltakelsen i studien innebærer et intervju med meg etter avtalt tid og sted. Intervjuet vil vare i ca. 45-60 minutter, og inneholde spørsmål om deres bedrift, endring, samarbeidet med XX, digitalisering, deres eksterne kunnskapsdelingsstrategi gjennom digitale plattformer, opplevelser, læring, kompetanse, kunnskap og implementering.

Representant fra kompetansebehovsutvalget: Deltakelsen i studien innebærer et intervju med meg etter avtalt tid og sted. Intervjuet vil vare i ca. 45-60 minutter, og inneholde spørsmål om kompetansebehov, kompetanseutfordringer, kompetansekrav, dagens arbeidsliv, digitalisering, digitale plattformer, offentlig og privat sektor, endring, kunnskap, læring og utvikling.

Alle opplysningene vil registreres gjennom lydopptak. Informasjonen fra lydopptakene vil så transkriberes. Etter ønske, vil alt du sier bli anonymisert, og det du forteller meg vernes av taushetsplikt. Hvis en informant ønsker å anonymiseres, vil informantene fra samme bedrift

også anonymiseres. All informasjon jeg får fra disse intervjuene er svært viktig for studien og min masteroppgave. Din deltakelse er derfor verdifull.

Når det gjelder XX og deres kunder, vil jeg be partene om opplysninger fra deres samarbeid. Jeg tar lydopptak som transkriberes, og dette anonymiseres etter ønske.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Måten du trekker samtykket ditt på er enkelt: du sender en epost til June Moghal Sandnes (kontakinformasjon ligger nederst i dette dokumentet) og forteller at du vil trekke ditt samtykke.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg, June Moghal Sandnes, som vil ha tilgang på rådata. Det vil si innsamlet data som ikke er behandlet eller anonymisert. Min veileder Hans Christian Arnseth vil få tilgang til intervjudata når det er hensiktsmessig. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til opplysningene som fremkommer, vil samtlige data oppbevares på en låst server som administreres av Universitetet i Oslo. Dette vil ligge på en personlig passordbeskyttet datamaskin. Navn og kontaktopplysninger erstattes med en kode som lagres adskilt fra de øvrige data på et passordbeskyttet dokument. Ved publisering av masteroppgaven, vil deltakerne bare gjenkjennes i intervjudataene dersom de samtykker til dette.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Når prosjektet er bestått og gjennomført vil all personlig data bli slettet. Dermed vil ingen kunne få tilgang til å bruke dataene fra denne studien, utenom det som ligger i den publiserte masteroppgaven.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

- Masterstudent, June Moghal Sandnes på telefon: XX 63 eller e-post: sandnes.june@gmail.com
- Prosjektansvarlig, veileder og professor Hans Christian Arnseth på e-post: h.c.arnseth@iped.uio.no
- Vårt personvernombud: universitetet i Oslo
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på telefon: 55 58 21 17 eller e-post: personverntjenester@nsd.no

Med vennlig hilsen

June Moghal Sandnes

Prosjektansvarlig

Student

(Professor/veileder)

-

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «endring i arbeid og kompetanse», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju
- lydopptak av intervju
- at andre parter kan gi opplysninger om min bedrifts samarbeid med dem (gjelder ikke for representant fra kompetansebehovsutvalget)
- at opplysninger jeg har delt på intervjuet kan publiseres slik at det jeg har sagt kan gjenkjennes
- at navnet på min bedrift/gruppe publiseres

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide for informant 1

A. Åpning

- Takke informanten for deltakelsen
- Introduksjon av meg selv og kort om prosjektet
- Avklaring av hvorfor informanten er kontaktet
- Informere om tid, personvern, frivillig deltakelse, taushetsplikt, anonymisering (jeg har valgt å anonymisere), trekk fra studien, lydopptak, underskrift på samtykkeskjema, strukturen på intervjuet, spør om informanten har noe å tilføye eller spørsmål

B. Om kunden

- Kan du fortelle litt om hvem dere er og hva dere gjør?
- Dere har jo siden 1991 jobbet med å levere teknologi, hvordan har dere merket digitaliseringens konsekvenser i deres arbeid?
- Konkrete eksempler på noe som har endret seg?
- Hvordan konkret jobber dere for å holde dere oppdatert?
- Hva gjør dere når dere møter på utfordringer knyttet til endringer i eksterne omgivelser?
- Eksempel på utfordring?
- Hva slags utfordring møtte dere da dere valgte å be om hjelp fra XX?

C. Om samarbeidet med XX

- Konkret hva var bestillingen dere hadde til XX?
- Hva var målet etter endt konsulenthjelp?
- Opplevde dere at XXs løsning var skreddersydd til deres utfordring?
- Kan du forklare hvordan samarbeidsprosessen fungerte med XX fra start til slutt?
- Var XX med helt til den nye strategien var godt implementert, eller når avsluttet samarbeidet?
- Hvorfor avsluttet samarbeidet på dette tidspunktet?

- Hvordan opplevde du relasjonen med XX?
- Hvor ofte kommuniserte dere?
- Opplevde dere noen utfordringer i kommunikasjonen?
- I hvilken grad har hjelpen dere har fått fra XX bidratt til at dere er rustet til å håndtere nye utfordringer ifm markedsføring eller kunnskapsdeling?
- Har hjelpen dere har fått gitt effekt? Tiltrekker dere flere kunder?
- Kan du fortelle om noe som ikke fungerte så bra i samarbeidet?
- Hva var det som evt. Gjorde at samarbeidet var suksessfullt?

D. Digital ekstern kunnskapsdeling

- Hvilke digitale plattformer bruker dere for å nå ut til kunder?
- Hva er deres konkrete strategi for å nå ut til kunder?
- Hva er det dere ønsker å formidle til deres kunder? Kunnskap? Informasjon?
- Hvem har tilgang til å dele informasjon og bruke deres digitale plattformer?
- Hva slags kompetanse vektlegges hos dere når dere rekrutterer til avdelingen som har ansvar for den digitale markedsføringen?
- Ser dere noen utfordringer eller problemer ved å jobbe digitalt? I så fall, hvilke?
- Har dere møtt på noen problemer ifm den nye strategien? Hvordan har dere løst det?

E. Endring

- Hvordan oppdaget dere konkret hva som måtte endres?
- Kan du fortelle hva som var grunnlaget for at dere måtte gjøre en endring hos dere? Krise? Frykt? Teknologidrevet?
- Hva er de største endringene som ble gjort i markedsføringsstrategien deres?
- Kan du fortelle hvordan dere håndterte digital endring i strategi hos dere?
- Hvordan har kunnskapsdeling fungert mellom ledelsen og medarbeiderne hos dere i endringen?
- Hvordan foregikk informering til ansatte da endringen skulle skje?
- Hvilke ansatte ble informert om endringen?
- Hvem var det som ble berørt av endringen internt hos dere? Avdeling for markedsføring eller andre?

- Fikk de være med å medvirke hva slags endringer som skulle gjøres?
- Hvordan jobber dere med kunnskapsdeling generelt innad i organisasjonen kontra ekstern kunnskapsdeling? Er dette også digitalt?
- Var implementeringen suksessfull mtp medarbeidernes kompetanse og holdning til en ny strategi?
- Kan du gi et eksempel på noe som ikke fungerte så bra i forbindelse med implementeringen?
- Kan du gi et eksempel på hva som fungerte bra i forbindelse med implementeringen?
- Har dere opplevd digitale kompetanseutfordringer i forbindelse med endringen? Evt. Andre kompetanseutfordringer? Hva slags?
- Kan du fortelle om en utfordring dere har hatt i forbindelse med endring? / Har dere opplevd negative reaksjoner eller fornektelse på endringen? Hvis ja, hva slags?

Vedlegg 4: Intervjuguide for informant 2

A. Åpning

- Takke informanten for deltakelsen
- Introduksjon av meg selv: læring, teknologi og arbeid ved UiO,
- Gjennomgang av samtykkeskjema og info.skriv
 - Tema: bredt i skrivet, snevret inn til relasjonen mellom XX og kunder og endringsprosessen hos kundene i forbindelse med digital markedsføring, derfor relevant å intervju deg
 - 60 min, lydopptak, transkribering, anonymisering, taushetsplikt, sletter all rådata etter gjennomført og godkjent oppgave
 - Samtykker du til: delta på intervju, lydopptak av intervju, at andre parter kan gi opplysninger om deres samarbeid med dem
 - Strukturen på intervjuet: samarbeidet med XX → endringsprosessen: fra tidligere markedsføringsstrategi til digital → digital markedsføring
- Spør om informanten lurer på noe før vi begynner

B. Om samarbeidet med XX

- Hva var din rolle under endringen av markedsføringsstrategi og under samarbeidet med XX?
- Hva var det som gjorde at dere måtte endre markedsføringsstrategi?
- Endringer eksternt eller internt?
- Hvordan oppdaget dere behovet eller konkret hva som måtte endres?
- Konkret hva var bestillingen dere hadde til XX?
- Hva var målet etter endt konsulenthjelp?
- Lagde dere et mål sammen med XX eller utformet dere dette internt i forkant av konsulentbistanden?
- Hadde dere også delmål for å motivere medarbeidere underveis eller for å se fremgang?
- Hva var den konkrete strategien for å oppnå målet deres?
- Opplevde dere at XXs løsning var skreddersydd til deres utfordring?

- Kan du forklare hvordan samarbeidsprosessen fungerte med XX fra start til slutt?
- Hvordan opplevde du relasjonen med XX?
- Hvor ofte kommuniserte dere?
- Opplevde dere noen utfordringer i kommunikasjonen?
- Var det forskjeller i faglig språk som gjorde at kommunikasjonen kunne være vanskelig?
- Måtte dere endre deres tekniske språk til et mer hverdagslig språk?
- Var det forskjeller i kunnskap som gjorde at kommunikasjonen kunne være vanskelig?
- Måtte dere endre måten å kommunisere på?
- Kan du fortelle om noe som ikke fungerte så bra i samarbeidet?
- Hender det at dere har ulike interesser som gjør skaper konflikter?
- Eksempler på dette?
- Synes du dere har et godt samarbeid?
- Hva er nøkkelen for et godt samarbeid?
- Hvordan opplevde du tilliten mellom dere og XX?
- Hvordan ble denne etablert?
- I hvilken grad har hjelpen dere har fått fra XX bidratt til at dere er rustet til å håndtere nye utfordringer ifm digital markedsføring?
- Hva tror du dere hadde gjort uten markedssjefen mtp markedsføring?
- Hva var det markedssjefen konkret gjorde som gjorde h*n så viktig?
- Nådde dere målet deres?
- Hvis XX ikke hadde bistått, ville dere klart å nå målet deres på egenhånd?

C. Endring

- Hadde dere en klar visjon for hva dere skulle oppnå med ny strategi?
- Hva er de største endringene som ble gjort i markedsføringsstrategien deres?
- Det var vel en gruppe som ble etablert for å lede endringsprosessen? Hvordan fungerte denne gruppen som rollemodeller for andre medarbeidere?
- Hvem var det som ble berørt av endringen internt hos dere? Avdeling for markedsføring eller andre?
- Hvordan overbeviste ledelsen medarbeiderne om behovet for endring?
- Hvordan foregikk informering til ansatte under endringen?

- Hvilke ansatte ble informert om endringen?
- Hvordan informerte dere? Er dette også digitalt? Møter?
- Hvordan kommuniserte dere fremgang eller status til medarbeidere underveis i endringsprosessen?
- Fikk de ansatte være med å medvirke hva slags endringer som skulle gjøres?
- Var implementeringen suksessfull mtp medarbeidernes kompetanse og holdning til en ny strategi?
- Kan du gi et eksempel på hva som fungerte bra i forbindelse med implementeringen?
- Kan du gi et eksempel på noe som ikke fungerte så bra i forbindelse med implementeringen?
- Kan du fortelle om en utfordring dere har hatt i forbindelse med endring? / Har dere opplevd negative reaksjoner eller fornektelse på endringen? Hvis ja, hva slags?
- Hvordan jobbet dere med å fjerne hindringer som skepsis?
- Var det noen som fortsatt var skeptiske etter at dere hadde nådd målet deres?
- Hvordan lang tid tok det før den digitale markedsføringsstrategien var godt forankret i deres kultur?
- Hvis dere hadde fått inn en nyansatt i dag, ville denne nyansatte kunne tvile på hva som egentlig er deres markedsføringsstrategi eller hvordan dere gjør det i dag?

D. Digital markedsføring/digitalisering/kompetanse

- Konkret hvilke digitale plattformer bruker dere i digital markedsføring?
- Har de ulike plattformene ulik hensikt?
- Dere sitter på digital kompetanse, men hadde dere noen utfordringer da dere skulle begynne å bruke for eksempel nye programmer eller systemer som følge av digital markedsføringsstrategi?
- Hva slags kompetanse er viktig å inneha for å markedsføre som dere i dag gjør?
- Hva slags kompetanse vektlegges hos dere når dere rekrutterer til avdelingen som har ansvar for den digitale markedsføringen?

- Har kravene til kompetanse innen markedsføring endret seg fra den tidligere markedsføringsstrategien deres?
- Ser dere noen utfordringer ved å jobbe digitalt?
- Hvordan tror du markedsføringen kommer til å endre seg i fremtiden?

Vedlegg 5: Intervjuguide for informant 3

A. Åpning

- Takke informanten for oppmøte
- Introduksjon av meg selv og kort om prosjektet
- Avklaring av hvorfor informanten er kontaktet
- Informere om tid, personvern, frivillig deltakelse, taushetsplikt, anonymisering, trekk fra studien, lydopptak, underskrift på samtykkeskjema, strukturen på intervjuet, spør om informanten har noe å tilføye eller spørsmål

B. Om bedriften: kunnskap

- Kan du fortelle litt om hvem dere er og hva dere gjør?
- Hvorfor tror du stadig flere bedrifter søker konsulentbistand?
- Hvorfor startet dere opp med digital kunnskapsdeling eller markedsføring som deres ekspertområde?
- Hvilken kompetanse kreves det for å gjøre den jobben dere gjør? Strategi? Digital? Sosial?
- Hva slags digitale plattformer blir brukt for å dele kunnskap hos dere selv?
- Brukes de ulike plattformene med ulik hensikt?
- Hva slags type kunnskap eller informasjon ønsker dere å dele til deres kunder og andre gjennom disse stedene?
- Hva er strategien deres for kunnskapsdeling til kunder?
- Hvorfor mener dere digitale plattformer fungerer bedre for kunnskapsdeling enn andre metoder?
- Hva slags utfordringer ser dere ved å drive med markedsføring digitalt?
- Hvordan driver dere med intern kunnskapsdeling kontra ekstern?
- Bruker dere bare digitale plattformer eller benytter dere andre metoder for kunnskapsdeling?
- Hvis de nevner møter, har de ofte møter med kunder?
- Dere må hele tiden være oppdatert på digitale løsninger innenfor markedsføring, hvordan konkret jobber dere for å holde dere oppdatert?

- Hva tror du skiller måten dere oppdaterer dere på, fra andre konsulentselskaper?
- Har dere felles “prosedyrer” for hvordan dere skal holde dere oppdatert, eller er det opp til hver enkelt å følge med selv?
- Hvis det er noen som i større grad enn andre oppsøker ny kunnskap, hvordan deler de den nye kunnskapen med resten av XX?
- Hvordan gjenkjenner dere kunnskap som er relevant for dere?
- Hvis dere får en utfordring fra en kunde som dere sliter med å løse, hva gjør dere da?
- Hva slags type utfordring kan kunden ha, som dere sliter med å løse?

C. Samarbeidet med de to kundene (1 og 2) som undersøkes

- Hvordan tilpasser dere strategier til kundene deres? Hvilke aspekter ser dere på?/ Hvordan jobber dere med forståelse og analyse av kundens problem?
- Utover å ha en strategisk plan, hva er det som må til for å oppnå suksessfull implementering av en ny strategi, tror du? Forutsetninger?
- Hva slags utfordring hadde kundene?
- Hva var forskjellen på deres utfordringer?
- Hva var målene til kundene?
- Tror du kundene var avhengig av dere for å kunne nå målene sine?
- XX kontakter dere fortsatt når de har utfordringer, gjør XX også det?
- Opplever dere å måtte innhente ny kunnskap på noen områder som kundene trenger hjelp med?
- Hvordan tilpasser dere metodene deres til kundene når dere finner nye løsninger? Er det sånn at løsningene er enkle å overføre hvis kundene har samme problem?
- Opplever dere noen utfordringer i kommunikasjonen, for eksempel må dere endre faglig språk når dere presenterer forslag til kunden eller forklare ting på ulike måter? / Kunnskapsgrenser mellom konsulentselskap og kunde?
- Hender det at dere bruker det samme språket og de samme begrepene, men tillegger dem ulik mening?

- Opplever dere at det er store kunnskapsforskjeller mellom dere og kundene som går utover kommunikasjonen?
- Hender det at dere og kundene har ulike interesser som gjør at dere er helt uenig i hvilke strategier som er gode?
- Hva slags relasjon har dere til kundene deres? Hvor ofte møtes dere? Langvarig relasjon? Engangstilfelle?
- Hvordan kommuniserer dere informasjon om strategi til kundene deres, er dette kun via møter, eller bruker dere en delingsplattform der kundene kan få inn og se oppdateringer?
- Konkret hva er det som kommuniseres? Løsninger og status?
- Jeg har skjont at det er god tillit mellom dere og XX som dere har jobbet lenge med, men hvordan er det med XX (den andre kunden)?
- Hvordan bygget dere tillit til kundene?
- Hadde noen av kundene utfordringer i implementeringen av den nye strategien?
- Konkret hvordan hjelper dere dem da?

D. Bedriften og endring hos dem selv

- Dere hjelper kundene deres med endring, men hvordan håndterer dere selv endring? For eksempel når dere begynner å bruke et nytt program, hvordan jobber dere for at alle på digital skal kunne håndtere det?
- Hva er den største endringen dere har vært gjennom?
- Hvordan ble dette håndtert i forbindelse med informering til de ansatte? Hvor ofte og hvor mye?
- Hvilke ansatte ble berørt i denne største endringen?
- I hvilken grad fikk disse ansatte medvirke når det gjaldt hvordan endringen skulle skje?
- Hadde de ansatte gode holdninger til endringen eller opplevde dere noe motstand og skepsis?
- Hvordan snudde dere holdningene?

Vedlegg 6: Intervjuguide for informant 4

A. Åpning

- Takke informanten for oppmøte
- Introduksjon av meg selv og kort om prosjektet
- Avklaring av hvorfor informanten er kontaktet
- Informere om tid, personvern, frivillig deltakelse, taushetsplikt, anonymisering, trekk fra studien, lydopptak, underskrift på samtykkeskjema, strukturen på intervjuet, spør om informanten har noe å tilføye eller spørsmål

B. Kompetanse

- Kan du fortelle litt om hvem kompetansebehovsutvalget er og hva deres oppgave er?
- Hva er de mest sentrale kompetanseutfordringene i arbeidslivet i dag?
- Hvordan kan vi overkomme dem på beste måte?
- Hvordan oppdager KBU nye kompetanseutfordringene? Dere har den årlige undersøkelsen (?), gjør dere noe annet?
- Hva slags digital kompetanse trenger vi i arbeidslivet i dag?
- Hvilke bransjer ser det ut til at det er størst utfordringer knyttet til den type digital kompetanse?
- Hvordan tenker dere at disse bransjene kan overkomme de digitale kompetanseutfordringene som du nevnte?
- Hva er forutsetningene for at de skal få til dette? Ressurser, økonomi, kunnskap..
- Har du eksempel på konkrete tiltak bedrifter kan gjøre uten å måtte ty til konsulentbistand? Noen bedrifter har god økonomi, andre har ikke..
- Har dere vært i kontakt med bedrifter og forhørt dere om hvordan de faktisk jobber med utfordringene? Har du et eksempel på hvordan bedrifter i dag faktisk håndterer de?
- Hva tror du skjer med de bedriftene som ikke klarer å dekke kompetansebehovene sine?

C. Digitalisering - privat og offentlig sektor

- Regjeringen skrev i en stortingsmelding om én digital offentlig sektor, og at de gjennom teknologi må forbedre offentlig sektors tjenester. På hvilken måte tror du det er forskjell mellom privat og offentlig sektors bruk av teknologi?
- Hvorfor tror du det er slik?
- Hva kan konsekvensene for offentlig sektor være ved å ikke forbedre tjenestene sine gjennom teknologi?
- Tror du det er forskjell i private og offentlige bedrifters utfordringer når de forsøker å oppdatere seg? Hva er det som gjør at utgangspunktet og utfordringene er annerledes?
- Konsulenttjenester blir mer og mer vanlig når bedrifter har behov for ny kunnskap på spesielle områder eller nye strategier, hvorfor tror du det er slik at bedrifter setter bort dette arbeidet?
- Det koster jo en del penger med konsulenttjenester, hva skjer med de bedriftene som verken har råd eller kunnskap om hvordan de kan forbedre seg?

D. Digitalisering/endring

- Hvordan tenker du digitaliseringen helt konkret endrer arbeidslivet i dag?
- Evt. har du et konkret eksempel på det?
- Dere skrev i NOU-rapporten “fremtidige kompetansebehov” at endringer i dagens arbeidsliv kan føre til konsekvenser som vi ikke vet om i dag. Har du eksempler på hva slags uventede konsekvenser dette kan være, hvis dere har fundert over det?
- Hvordan kan bedrifter jobbe for å være rustet mot de uventede konsekvensene?
- Hva mener du er den største kompetanseendringen som har skjedd? Nye krav, store behov eller utfordringer?
- Hvilke utfordringer eller ulemper ser du med digitaliseringen?
- Mange implementerer digitale løsninger for å effektivisere eller forenkle arbeidet, hva ser du som forutsetninger for at en digital løsning skal være god?
- Hvordan tror du kompetansekravene kommer til å endre seg i fremtiden?