



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021 30 stp
Handelshøyskolen

Digitalisering i norsk næringsliv

Hvilke muligheter gir det for
forretningsmodellinnovasjon?

Digitalization in Norwegian business and industry

What opportunities does it bring to business model
innovation?

Peder Strand & Stian Hagen Winnæss
Entreprenørskap og innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven om digitalisering av forretningsmodellinnovasjon i norsk næringsliv, markerer en avslutning på det toårige masterprogrammet Entreprenørskap og innovasjon ved NMBU. Masterstudiet har vært innholdsrikt og lærerikt for oss begge og vi takker for muligheten som NMBU har gitt oss. Masteroppgaven har blitt skrevet i et tidsrom som har vært påvirket av covid-19 pandemien, noe som har ført til mange tunge dager med lite sosial kontakt. Først og fremst ønsker vi å takke hverandre for å ha stått sammen og dratt hverandre opp i en krevende periode.

Vi vil rette vår største takknemlighet til vår eminente og dyktige veileder Eystein Ystad, for å ha vært tålmodig og støttende underveis i masterskrivingen. Eystein sitt engasjement og støtte har vært avgjørende for å holde både motet og motivasjonen oppe underveis. Vi ønsker også å takke våre eksepsjonelle professorer som har gitt oss kunnskap og kompetanse på en rekke ulike områder underveis i studiet.

Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til våre kjære familier som har støttet og motivert oss gjennom hele studie. De har kommet med gode råd, veiledning og støttende samtaler underveis i prosessen og under samtlige nedlukninger i 2021. Spesielt takk til vår personlige norsklektor Solveig som har tatt seg tid til å korrekturlese. Helt til slutt ønsker vi å takke både Torgeir og Hans for å ha stilt opp i oppturer og utallige nedturer på golfbanen, og for å ha hjulpet oss med å koble av i en ellers vanskelig og isolert tid med masterskriving.

Vi er nå klare for å starte et nytt kapittel i livet med spennende yrkesvalg, men først tar vi en velfortjent sommerferie.

28. mai 2021

Stian Hagen Winnæss og Peder Strand

Sammendrag

I et stadig mer digitalisert samfunn retter vi fokus på å belyse hvordan ulike bransjer i norsk næringsliv benytter seg av digitalisering i arbeidet med forretningsmodellinnovasjon. Ifølge OECD er Norge et av de landene som har kommet lengst når det kommer til arbeidet med digitalisering (Regjeringen, 2019). Ved å digitalisere forretningsmodellen til en organisasjon, kan det skape verdi både for norsk næringsliv og samfunnet vårt. Forretningsmodellbegrepet har fått stor oppmerksomhet fra det oppstod på 1990-tallet og frem til i dag. Ny teknologi, innovasjon og digitalisering er ulike faktorer som kan ha en påvirkning på en organisasjons forretningsmodell. Med bakgrunn i dette, har studien forsøkt å svare på følgende problemstilling:

«Hvilke muligheter gir digitalisering for forretningsmodellinnovasjon i norske bedrifter?»

Det finnes en rekke ulike definisjoner på hva digitalisering og forretningsmodell er. For å besvare problemstillingen har vi benyttet Andersen & Sannes (2017) sin definisjon av digitalisering: *«transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi»*. Foss og Saebi (2016) definerer forretningsmodellinnovasjon som: *«prosessen der man omdefinerer et selskaps grunnleggende forretningslogikk, det vil si tenker nytt om hvordan selskapet skaper, leverer og fanger opp verdi»*.

Opgaven har også et mål om å svare på tre ulike forskningsspørsmål, som skal bidra til å støtte oppunder problemstillingen;

1. *«Hvilke bransjer har kommet lengst med å ta i bruk digitale forretningsmodeller i Norge?»*
2. *«Hvilke deler av forretningsmodellen er mest egnet til digitalisering?»*
3. *«Hva er suksessfaktorene for en vellykket digitalisering av forretningsmodellen?»*

For å kunne svare på forskningsspørsmålene, samt problemstillingen, har vi intervjuet seks informanter fra ulike bedrifter og bransjer i norsk næringsliv. Empirien som er samlet inn viser at det er tydelige likhetstrekk med tidligere forskning. Digitalisering byr på en rekke muligheter for bedrifter i norsk næringsliv, og det berører spesielt verdiforslag, kunderelasjoner, kanaler og nøkkelaktiviteter i et forretningsmodellperspektiv.

Abstract

In an increasingly digital society, we are trying to shed light on how different industries in Norwegian business and industry use digitalization in their work with business model innovation. According to the OECD, Norway is one of the countries that has come the furthest when it comes to digitization (Regjeringen, 2019). By digitizing the business model of an organization, it can create value for both Norwegian business and our society. The business model concept has received increased attention after its inception in the 1990s until today. New technology, innovation and digitalization are various factors that can have an impact on an organization's business model. Based on this, the study has tried to answer the following issue:

"What opportunities does digitalization provide for business model innovation in Norwegian business and industry?"

There are several different definitions of what digitization and business model are. To answer the problem, we have used Andersen & Sannes' (2017) definition of digitization: *"the transformation from IT being a support tool in the business to it being part of its DNA. This means that business model and practice as well as organization and processes are designed to utilize today's and tomorrow's technology »*. Foss and Saebi (2016) define business model innovation as: *"the process by which a company's basic business logic is redefined, i.e., rethinking how the company creates, delivers and captures value"*.

The thesis also has a goal of answering three different research questions, which will help to support the main issue;

1. *«Which industries have come the furthest in adopting digital business models in Norway?»*
2. *"Which parts of the business model are most suitable for digitization?"*
3. *"What are the success factors for a successful digitization of the business model?"*

To be able to answer the research questions, as well as the main issue, we have interviewed six informants from various companies and industries in Norwegian business and industry. The data that has been collected shows that there are several similarities with previous research. Digitalization offers a broad variation of opportunities for Norwegian businesses, and it especially affects the value proposition, customer relationship, channels, and key activities in a business model perspective.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Abstract	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon.....	2
1.2 Problemstilling og begrensninger.....	2
1.3 Oppgavens struktur.....	3
2.0 Teori	4
2.1 Digitalisering og digital transformasjon	4
2.1.1 Definisjon av digitalisering og digital transformasjon.....	4
2.1.2 Industri 4.0.....	5
2.1.3 Digital transformasjonsprosess som organisasjonsendring.....	6
2.1.4 Organisasjonsendring.....	7
2.1.4 Digitalisering refereres til digital transformasjon.....	8
2.1.5 Norge er langt framme på digitalisering.....	10
2.2 Innovasjon	11
2.2.1 Hva er innovasjon?.....	11
2.2.2 Typer innovasjon.....	11
2.2.3 Grader av innovasjon.....	12
2.3 Forretningsmodell	12
2.3.1 Definisjon på forretningsmodell.....	13
2.3.2 Business Model Canvas.....	13
2.3.3 Alternative teorier om forretningsmodeller:.....	19
2.3.4 Forretningsmodellinnovasjon og digitalisering.....	20
2.4 Muligheter og barrierer for digitalisering og forretningsmodellinnovasjon	21
2.4.1 Barrierer for forretningsmodellinnovasjon.....	21
2.4.2 Muligheter og utfordringer med digitalisering.....	22
2.4.3 Suksessfaktorer for digitaliseringsprosesser.....	24
2.4.4 Digital kompetanse.....	26
3.0 Metode	27
3.1 Valg av metode	27
3.2 Datainnsamling	28
3.2.1 Intervjuguide.....	29
3.2.2 Utvalg av informanter.....	30
3.2.3 Gjennomføring av intervjuene.....	31
3.3 Datamateriale og datanalyse	32
3.4 Datakvalitet	34
3.4.1 Reliabilitet.....	34
3.4.2 Validitet.....	35
3.5 Etikk	36
4.0 Resultater	36

4.1 Analyse av datamaterialet	37
4.2 Hvilke bransjer har kommet lengst med å ta i bruk digitale forretningsmodeller i Norge?.....	37
4.3 Hvilke deler av forretningsmodellen er mest egnet til digitalisering?	39
4.4 Hva er suksessfaktorene for en vellykket digitalisering av forretningsmodellen?..	42
4.4.1 Kultur og ledelse.....	43
4.4.2 Organisering.....	45
4.4.3 Kapabiliteter og HR-kompetanse.....	46
4.5 Utfordringer og barrierer	47
4.5.1 Det organisatoriske nivået.....	47
4.5.2 personalnivået.....	49
5.0 Diskusjon	50
5.1 Hvilke bransjer har kommet lengst med å ta i bruk digitale forretningsmodeller i Norge?.....	50
5.2 Hvilke deler av forretningsmodellen er mest egnet til digitalisering?	51
5.3 Hva er suksessfaktorene for en vellykket digitalisering av forretningsmodellen?..	54
5.3.1 Kultur og lederskap.....	54
5.3.2 Organisering.....	55
5.3.3 Kapabiliteter og HR-kompetanse.....	55
5.4 Hvilke muligheter gir digitaliseringen for forretningsmodellinnovasjon i norske bedrifter?	56
6.0 Konklusjon og videre forskning.....	60
6.1 Konklusjon	60
6.2 Videre forskning.....	61
Referanser:.....	63
Vedlegg:.....	71
Vedlegg 1 – Informanters intervjuguide.....	71
Vedlegg 2 – Vår intervjuguide.....	72
Vedlegg 3 - Samtykkeskjema	74

<i>Figur 1 – Rammeverk og bidragende digital teknologi til industri 4.0 (PwC, 2016).</i>	<i>5</i>
<i>Figur 2 Business Model Canvas (BMC), (Osterwalder & Pigneur, 2010)......</i>	<i>14</i>
<i>Figur 3: Conceptual sustainable business model framework (Bocken et al. 2015)......</i>	<i>19</i>
<i>Figur 4: Rammeverk for forretningsmodellinnovasjon (Geisen, 2007)......</i>	<i>21</i>
<i>Tabell 1: Oppsummering av muligheter med digitalisering</i>	<i>24</i>
<i>Tabell 2: Oversikt over dimensjoner for kritiske suksessfaktorer i digital forretningsstrategi</i>	<i>25</i>
<i>Figur 5: Kompetansebegrepet (Regjeringen, 2020).</i>	<i>26</i>
<i>Tabell 3: Oversikt over informanter som er benyttet i denne studien.....</i>	<i>31</i>
<i>Figur 6: En interaktiv modell for analyse av kvalitative data. (Miles og Huberman, 1994, s. 12)</i>	<i>33</i>
<i>Tabell 4: Oppsummering av muligheter digitalisering gir for forretningsmodellinnovasjon.....</i>	<i>59</i>

1.0 Innledning

Andersen og Sannes (2017) skrev i innledning sin i en artikkel for Magma at;

«Digitalisering er blitt et moteord, noe man må skrive om fort, før det blir gammeldags igjen. Men hva betyr det egentlig, hvorfor kommer det så til de grader frem i samfunnsdebatten i disse tider, og hvordan skal vi egentlig tenke om digitalisering og fremtiden?»

I 2021 er dette fortsatt like relevant. OECD påpeker i sin «Digital Government review of Norway» i 2017 at Norge er et av de landene som har kommet lengst når det gjelder arbeidet med digitalisering (Regjeringen, 2019). Men hva er digitalisering? Og hvilke muligheter fører digitaliseringen med seg for næringslivet?

Det snakkes i dag mye om industri 4.0. Begrepet industri 4.0 beskriver den fjerde industrielle revolusjon og handler om en utvikling der internett smelter sammen med produksjon og produkter (Muth, 2015). Industri 4.0 fører med seg en rekke ting som vil påvirke fremtiden, for eksempel IoT eller «internet of things», hvor for eksempel mobilen din kommuniserer med kjøleskapet eller sentralvarmen. Ifølge Geissbauer et al. (2016) er industri 4.0 mer en evolusjon fra industri 3.0 enn en revolusjon. Industri 3.0 fokuserte i større grad på automasjon av en enkelt prosess eller arbeidsoppgave, i motsetning til industri 4.0 som har et større fokus på en helhetlig automasjon i hele verdikjeden (Geissbauer et al. 2016). Gjennom digitalisering av produkter og tjenester, og integrering av ny teknologi er det mulig å oppnå større kostnadseffektivitet og økt produktivitet, samt skape nye forretningsmodeller og kundeplattformer.

Digitaliseringen har ført med seg store endringer også i konkurransesituasjonen, og kundene stiller andre krav til produkter og tjenester enn de har gjort tidligere. Det er ikke lenger holdbart for noen bedrifter å kun konkurrere på pris eller teknologi (Saebi, 2016). Man har begynt å se mye mer på forretningsmodellinnovasjon og viktighetene av dette (Osterwalder et al. 2005). Man understreker at det kan være en god kilde til konkurransefortrinn, og dermed også ha positiv innvirkning på selskapets verdi (Saebi, 2016).

Forretningsmodellinnovasjon defineres som «prosessen der man omdefinerer et selskaps grunnleggende forretningslogikk, det vil si tenker nytt om hvordan selskapet skaper, leverer

og fanger opp verdi» (Foss og Saebi, 2016, som sett i Saebi, 2016). Som Teece (2010) nevner vil samme teknologi lansert på et marked med ulike forretningsmodeller gi ulike avkastninger. For eksempel fant ikke Apple opp digitale musikkspillere, men presenterte teknologien gjennom en ny forretningsmodell som endret standardene i industrien (Saebi, 2016). Apple knyttet plateselskap og sluttbrukere tettere sammen og gjorde digital musikk lettere tilgjengelig gjennom iTunes.

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Der hvor man ser at det finnes en god del litteratur på både digitalisering og forretningsmodellinnovasjon, er det lite forskning på hvordan disse to henger sammen. Vi ønsker å se på hvordan digitalisering fører til nye muligheter, og da spesielt med tanke på forretningsmodellinnovasjon. Vi vet også at digitalisering er en omfattende prosess for bedrifter, med tanke på at den både er utfordrende og kompleks. Det førte til at vi også ønsket å kartlegge hva bedrifter opplever som de største utfordringene og barrierene, og hvilke suksessfaktorer de legger fokus på i arbeidet med digitalisering.

1.2 Problemstilling og begrensninger

Formålet med denne studien er å se på hvilke muligheter digitaliseringen gir for næringslivet, med fokus på forretningsmodellinnovasjon. Formålet er også å avdekke ulike utfordringer og barrierer i arbeidet med digitalisering, og hvilke suksessfaktorer som oppleves som kritiske for ulike type bedrifter i norsk næringsliv. Med utgangspunkt i det har vi utformet denne problemstillingen:

«Hvilke muligheter gir digitalisering for forretningsmodellinnovasjon i norske bedrifter?»

Vi har også utformet 3 ulike forskningsspørsmål, som skal gi oss informasjonen vi trenger til å svare på problemstillingen:

- 1. «Hvilke bransjer har kommet lengst med å ta i bruk digitale forretningsmodeller i Norge?»*
- 2. «Hvilke deler av forretningsmodellen er mest egnet til digitalisering?»*
- 3. «Hva er suksessfaktorene for en vellykket digitalisering av forretningsmodellen?»*

Oppgaven er skrevet i løpet av en periode på seks måneder, og er derfor begrenset med tanke på tid og ressurser. Vi har valgt å ikke begrense oppgaven til en spesifikk bransje for å kunne få et bredere grunnlag for generalisering av resultatene vi finner. Valget vil derimot påvirke hvor dypt innblikk vi får i hver bransje. Selv om vi gjennom seks intervju har fått hentet inn en god mengde empirisk data, er det viktig å ta hensyn til at det er et lite utvalg med tanke på størrelsen til norsk næringsliv.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks ulike kapitler. Det første kapitlet har gitt en oversikt over oppgavens innhold, samt hva formålet med oppgaven er. Det er også redegjort for bakgrunnen for valg av tema til oppgaven.

Kapittel to vil ta for seg litteratur som er tilknyttet digitalisering, industri 4.0 og forretningsmodellinnovasjon. Hensikten med dette er å redegjøre for sentrale begreper og teori som er relevant for operasjonaliseringen av undersøkelsen og som vi vil bruke i analysen av våre egne funn senere i avhandlingen.

Det tredje kapitlet vil gjøre rede for metoden som er benyttet for datainnsamling. Oppgavens validitet, reliabilitet og etiske avveininger vil også diskuteres.

Det fjerde kapitlet er oppgavens resultatdel. Her vil vi presentere de ulike empiriske funnene og dataene som er samlet inn gjennom den utvalgte metoden. Det er her grunnlaget for diskusjonskapitlet legges.

Kapittel fem vil være et diskusjonskapittel, hvor vi skal se på resultatene og dataen vi har samlet inn, i lys av forskningsspørsmålene og problemstillingen. Vi vil også se på om svarene vi har funnet samsvarer med tidligere litteratur på forskningsområdet.

I oppgavens sjette kapittel vil vi presentere en konklusjon for funnene.

Det syvende kapitlet vil vi presentere anbefalinger til videre forskning.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere relevant teori rundt vår problemstilling, samt de forskningsspørsmålene vi har satt. Teorien har blant annet vært viktig for utformingen av intervjuguide, hvor vi har lagt vekt på begrep som digitalisering, forretningsmodellinnovasjon og muligheter/barrierer. Teorien blir også viktig i arbeid med analyse og drøfting, for å se om våre funn samsvarer eller ikke med tidligere litteratur.

2.1 Digitalisering og digital transformasjon

Allerede tidlig på 70-tallet ble digitalisering introdusert av Robert Wachal (Brennen & Kreiss, 2014). Digitalisering har i lang tid vært en del av dagens samfunn og det er identifisert som en av de store trendene som endrer samfunnet og virksomheter.

Digitalisering vil være en av de faktorene som vil ha størst effekt, og har av flere forfattere blitt sammenlignet med den industrielle revolusjon (Parviainen et al. 2017; von Leipzig et al., 2017).

2.1.1 Definisjon av digitalisering og digital transformasjon

Digitalisering kan defineres på en rekke ulike måter, og Andersen & Sannes (2017) har definert digitalisering som: «*transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi*». Gjennom denne definisjonen, forstår man at teknologiske endringer er en viktig drivkraft i transformasjonsprosessen, der den digitale teknologien påvirker både retningen og hastigheten til transformasjonsprosessen. Dette gjør at virksomheter må kunne endre sine strategier, samt forretningsmodeller for å følge med i dagens teknologiske utvikling. Forfatterne Andersen og Sannes (2017) fra Magma betegner det som en transformasjonsprosess der noe blir digitalt; en digital prosess, en digital organisasjon eller et digitalt samfunn.

I litteraturen skilles det ofte mellom digitalisering og digitisering. Ifølge Brennen og Kreiss (2014), handler digitisering om å konvertere noe som før var analogt til noe digitalt. Digitalisering derimot omfatter i tillegg, som Andersen & Sannes (2017) sier i sin definisjon om digitalisering, hele transformasjonsprosessen som gjør at IT ikke lenger er et støtteverktøy, men en del av bedriftens kjernevirksomhet.

2.1.2 Industri 4.0

Begrepet industri 4.0 er den såkalte fjerde industrielle revolusjon, som vi er en del av i dag (Muth, 2015). Verden har vært gjennom de tre industrielle revolusjonene før denne, og hver enkelt har satt sitt preg på verden. Den første industrielle revolusjonen var basert på vann- og dampdrevet fabrikkproduksjon som førte til en effektivisering av arbeidsprosesser. Den andre industrielle revolusjon fokuserte på å øke produktiviteten ved elektrisitet og masseproduksjon (samlebånd). Den tredje industrielle revolusjon handlet om å automatisere enkeltstående prosesser ved bruk av elektronikk og IT (PwC, 2016). Den fjerde formen for industrielle revolusjon, også kalt for industri 4.0 er den nyeste formen for industriell revolusjon. Den omhandler alt fra skylagring, IOT plattformer, Big data analyser og algoritmer til ansiktsgjenkjenning, fingeravtrykk og AI teknologi (Geissbauer et al, 2016). Figur 1 oppsummerer teknologien som industri 4.0 omfatter. Det er digitisering som går på tvers av organisasjonens verdikjede, både vertikalt og horisontalt gjennom alle ledd. Det kan føre til at organisasjoner må endre sine forretningsmodeller.



Figur 1 – Rammeverk og bidragende digital teknologi til industri 4.0 (PwC, 2016).

PwC gjennomførte i 2016 en undersøkelse på industri 4.0. Undersøkelsen ble gjennomført i 26 land, med over 2000 + bedrifter fra ni store industrielle sektorer. Herunder land som USA, Kina, Australia, og bransjer som ingeniør & anleggsbransjen, transport & logistikk og industriell produksjon. Her er noen av nøkkelpunkter på hvilke funn de har gjort fra undersøkelsen. Eksempelvis har noen av respondentene sagt at den største utfordringen når det gjelder implementering av digital teknologi, ikke er selve teknologien, men at det er

mangel på både digital kultur og digitale ferdigheter i organisasjonen (Geissbauer et al, 2016).

Et annet funn som er interessant er at noen av respondentene har som plan å bruke dataanalyser til å forstå og møte kundenes behov (Geissbauer et al, 2016). Hovedfokuset hos flestparten av respondentene har vært på investeringen i digital teknologi i fremtiden. Herunder vil det være eksempelvis sensortechnologi, programvare og lignende systemer til produksjonssystemene sine. Samtidig vil det investeres iblant annet trening av ansatte og andre organisatoriske endringer. Faktisk tror over halvparten at implementering og investering av industri 4.0-elementer vil øke både virksomhetens inntekter og lønnsomhet, og gi en avkastning på investeringen innen to år (Geissbauer et al, 2016).

2.1.3 Digital transformasjonsprosess som organisasjonsendring

Organisasjonsendring blir definert av Richard Daft (2010) som en adopsjon av nye ideer eller oppførsel fra en organisasjon. Digitalisering handler i stor grad om å innføre digitale verktøy for å gi økt verdi i et selskap. Selve den digitale teknologien er i dag kun én del av digitaliseringen. En like viktig og vesentlig del er endringen i arbeidsmåte i organisasjonen. Det er derfor viktig å skape en stor endringsvillighet eller endringsvilje i selve organisasjonen for å i det hele tatt lykkes med digitalisering.

Gregory Vial sin forskning fra 2019 viser at man har fått en økning i forståelsen av spesifikke aspekter rundt fenomenet digital transformasjon. På en måte er den digitale transformasjonsteknologien bare en del av det komplekse puslespillet som må løses for at organisasjoner skal være konkurransedyktige i en digital verden (Vial, 2019). Samtidig er strategi (Bharadwaj et al., 2013, Matt et al., 2015) og endringer i en organisasjon viktige deler, sammen med organisasjonens struktur (Selander and Jarvenpaa, 2016), prosess (Carlo et al., 2012) og kultur (Karimi and Walter, 2015), viktige elementer for å gi muligheten til å danne nye veier for verdiskaping (Svahn et al., 2017) innad i selve organisasjonen.

For å holde følge med digitaliseringens gang og trendene i samfunnet, vil det for mange virksomheter være helt nødvendig å endre sine forretningsmodeller. For enkelte virksomheter som lenge har overlevd analogt, som for eksempel bygg- og anleggsbransjen, må det ofte settes i gang en helt ny strategi eller gjøres en stor endring for å faktisk overleve den digitale endringen, selv om det vil variere noe fra bedrift til bedrift. For noen kan det være å sette i gang en prosess eller endre sin indre kultur i organisasjonen. Et eksempel på kulturendring

kan være å innføre en innovasjonskultur i en etablert bedrift som har stått på at et produkt skal lages på samme måte som det alltid har blitt gjort, til å se etter andre metoder som kan være både mer effektive og produktive for virksomheten (Vial, 2019).

Hvordan kulturen er i virksomheten kan ha noe å si på utfallet av den digitale transformasjonen. Organisasjonskultur omfatter de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon (Sagberg, 2020). Schertlin (2018) påpeker at organisasjonskultur handler om å utnytte det fulle potensialet til alle ansatte, for å generere og implementere innovasjon.

Innovasjonskultur relaterer sterkt til organisasjonskultur, men tar i tillegg for seg hvordan organisasjonskulturen fasiliterer innovasjon i organisasjonen (Martín-de Castro et.al., 2013). Szczepanska-Woszczyzna (2014) mener at en god innovasjonskultur gjør det enklere for ansatte å akseptere og støtte endringer, selv om endringene kan komme i konflikt med den eksisterende væremåten i bedriften.

2.1.4 Organisasjonsendring

Daft (2010) mener at det er mange organisasjoner som strever med å endre seg på en god måte. I enkelte tilfeller har de ansatte hverken motivasjon eller et faktisk ønske om å komme opp med nye ideer eller løsninger. I andre tilfeller er det slik at ledelsen ikke hører på sine ansatte, eller at det er ledere som ikke har muligheten til å realisere det. På en annen side kan situasjonen være at ledelsen har gode ideer, men sliter med å få ansatte til å implementere eller iverksette selve ideen eller løsningen. For at en organisasjon skal kunne ha en vellykket overgang eller endring, er de avhengig av å både kunne skape og implementere ideer. Videre skriver Daft (2010) at det innebærer å inkludere strukturer samt prosesser som er passende for både kreative impulser og for den systematiske implementeringen av innovasjoner innad i organisasjonen. Et eksempel på det kan være å ha en fleksibel struktur i organisasjonen, med stor frihet for ansatte til å kunne komme opp med ideer, samt ha muligheten til å realisere dem.

Organisasjonsendring kan også betegnes som organisasjonsutvikling. Det finnes en rekke definisjoner som beskriver organisasjonsutvikling, French og Bell sin definisjon i boken til Thompson (1991) er en god beskrivelse av dette:

Organisasjonsutvikling er et langsiktig tiltak, støttet av toppledelsen, med sikte på å forbedre en organisasjons problemløsnings- og fornyelsesprosess. Dette gjøres ved hjelp av mer effektiv og samarbeidspreget diagnose og styring av organisasjonskulturen, med spesiell vekt på formelle arbeidsgrupper, midlertidige grupper og mellomgruppekultur, ved hjelp av konsulent og ved bruk av teori og teknikker hentet fra adferdsvitenskap, spesielt aksjonsforskning.

Videre mener Thompson (1991) at det er behov for teori som forklarer hvordan man skal iverksette endringer, hvordan man skal styre endringsprosessen og hvordan man skal stabilisere de ønskede resultatene av endringen. Ifølge Thompson skal det litt til for å lykkes med organisasjonsendringer, blant annet er det viktig å gå systematisk til verks i de ulike fasene av en omstillingsprosess. Det vil si å ha optimale verktøy for å kunne utføre undersøkelser av organisasjonens nå-situasjon, eksempelvis gjennom en SWOT-analyse. Det er også et behov for verktøy som gjør det mulig å skape den nødvendige omstillingen i organisasjonen, som eksempelvis en konsulent eller rådgiver utenfra.

Balviks OU-metode (Thompson, 1991) er en metode som kan benyttes for hvordan organisasjoner skal gå gjennom en endringsprosess. OU-metode står for organisasjonsutviklingsmetode. Den er delt inn i fem faser. Det første trinnet av fasen er en diagnosefase, hvor hensikten er å finne ut av bedriftens problemer, ved hjelp av ulike verktøy. Under fase to er forslagsfasen, som går på å få ledere og medarbeidere til å finne frem til ulike måter å løse problemene i organisasjonen på ulike nivå. Den tredje fasen er en beslutningsfase, der ledelsen engasjeres til å fastslå beslutninger på de ulike forslagene som har kommet frem. I den fjerde fasen av endringsprosessen blir det satt opp en fremdriftsplan for omstillingsperioden, samt hvordan tiltakene skal utføres. Deretter implementeres tiltakene som ble besluttet av ledelsen. Den siste fasen er evalueringsfasen av endringsprosessens periode. Her måles det og vurderes om hvorvidt organisasjonen har nådd det ønskede resultatet som var satt for perioden.

2.1.4 Digitalisering refereres til digital transformasjon

Som nevnt ovenfor er det flere forskjellige definisjoner av digitalisering og digital transformasjon (DT), og i forskningsartikkelen til Vial (2019) er det hele 23 ulike definisjoner av nettopp DT. For å forstå hvilke utfordringer og barrierer ulike bransjer i Norge står overfor ved digitalisering, er det viktig å få en forståelse av hva digitalisering

faktisk er. Det vil derfor presenteres noen definisjoner av hva DT er fra Vial sin forskningsartikkel¹:

“Digital transformation encompasses the digitization of sales and communication channels, which provide novel ways to interact and engage with customers, and the digitization of a firm’s offerings (products and services), which replace or augment physical offerings. Digital transformation also describes the triggering of tactical or strategic business moves by data-driven insights and the launch of digital business models that allow new ways to capture value.” (Horlach et al. 2017) & (Haffke et al. 2016)

“Digital transformation is the profound and accelerating transformation of business activities, processes, competencies, and models to fully leverage the changes and opportunities brought by digital technologies and their impact across society in a strategic and prioritized way.” (Demirkan et al. 2016).

“The changes digital technologies can bring about in a company’s business model, which result in changed products or organizational structures or automation of processes.” (Clohessy et al. 2017)

“Digital transformation highlights the impact of IT on organizational structure, routines, information flow, and organizational capabilities to accommodate and adapt to IT. In this sense, digital transformation emphasizes more the technological root of IT and the alignment between IT and businesses.” (Li et al. 2017)

Noe av det sentrale som kommer frem i disse definisjonene, er at organisasjoners endringer i stor grad er basert på digitalisering, og at dette danner kjernen i digital transformasjon. På grunnlag av dette har vi utarbeidet vår egen definisjon, som vi benytter videre i avhandlingen: *«Digital transformasjon er en prosess som sikter på å forbedre en bedrifts forretningsaktiviteter, prosesser og kompetanse, gjennom integrasjon og utnyttelse av ny informasjon, databehandling og teknologi».*

Den digitale teknologien som blir benyttet i dag for å løse eller endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgaver på, fører til endringer på organisasjoners muligheter og aktiviteter. Dermed kan digitalisering refereres til digital transformasjon. Ifølge Andersen & Sannes (2017), er IT et støtteverktøy i den digitale transformasjonen i virksomheten. Det har

¹ Sitatene referanser er ikke med i litteraturlisten, da alt er hentet fra Vial (2019) side 120-121.

blitt en del av virksomhetens DNA. Det vil si at både forretningsmodellen og praksis, så vel som organisasjonen og prosessene i virksomheten er designet for å dra fordel av dagens og morgendagens teknologi (Andersen og Sannes, 2017).

2.1.5 Norge er langt framme på digitalisering

Ifølge OECD sin Digital Government Review of Norway (2017), er Norge et av de landene som har kommet lengst når det gjelder digitaliseringsprosessen innenfor den offentlige sektor. Et eksempel som har bidratt til store endringer er blant annet utvikling av IKT i helse- og omsorgstjenesten. Der har det blitt etablert nye e-helsetjenester som benyttes på nasjonalt nivå, mellom statlig og kommunal sektor. De digitale endringene fører til økt effektivisering, samt bedre kvalitet innenfor sektoren (Meld. St. 27 (2015-2016)). SSB sin undersøkelse fra 2019 kan støtte oppunder dette ved at Norge er i Eurotoppen i bruk av offentlige tjenester (SSB, 2019). Det pekes også på at det er et behov for sterkere styring og samordning av digitaliseringsarbeidet (Astrup og Helgesen, 2019).

Regjeringen har et mål innen 2025 om: «*én digital offentlig sektor*». Regjeringen anbefaler å ha et felles samarbeid på tvers av bransjene i Norge. Målet er en oppfølging til Stortingsmeldingen «Digital agenda (2015-2016)» (Asterup og Helgesen, 2019). Basert på dette grunnlaget vil det derfor være viktig at man endrer arbeidsmåter og strukturer, har rett kompetanse samt at man løser flere oppgaver digitalt. Asterup og Helgesen (2019), sier at vi må dele og gjenbruke mer offentlig data, og at det derfor er viktig med en felles strategi for både kommunal sektor og staten. Strategien skal bidra til mer innovasjon og større verdiskapning i næringslivet. Per dags dato er det gjerne slik at en «bruker» ofte må forholde seg til flere tjenester fra ulike virksomheter for å få løst sine oppgaver. Brukeren går fra nettside til nettside for å skaffe den nødvendige informasjonen og for å få utført ulike digitale tjenester (Asterup og Helgesen, 2019).

Den norske bank- og finansnæringen har siden 1980-tallet vært i en kontinuerlig digitaliseringsprosess. Det har ført til nye former for digitale betalingsløsninger, med en kombinasjon av stadig flere virksomheter innenfor finansiell teknologi, og vil ifølge Breunig et.al. (2019) kunne føre til store forandringer i finansnæringen i tiden fremover. Et eksempel fra næringslivet i Norge, som går på fellesløsninger er nettopp BankID. Dette er en felles innloggingsløsning som brukes av mange aktører (Andersen og Sannes, 2017). Det brukes

som elektronisk legitimasjon til identifisering og signeringer på nett. BankID kan brukes på tvers av banker og andre nettsider.

2.2 Innovasjon

Hovedformålet med dette kapittelet er å få en oversikt over begrepet innovasjon og hvordan det brukes. I dag har innovasjon blitt et ganske kjent fenomen og det er godt brukt i næringslivet. Digitale transformasjonsprosesser handler mye om innovasjon, og vi er spesielt interessert i å se hvordan innovasjon foregår på forretningsmodellnivå.

2.2.1 Hva er innovasjon?

Selve uttrykket «innovasjon» kommer av det latinske ordet «innovare» og som i likhet med tidligere definisjoner, betyr å fornye eller å skape noe nytt (Nordbakken, 2019). I 1934 ga Joseph A. Schumpeter ut boken «*The Theory of Economic Development*» som omhandler forståelsen av innovasjon og en definisjon av begrepet innovasjon. Da handlet innovasjon om å skape økonomisk verdi. Allerede i 1939 ble det lagt til flere elementer, og nå handler det også om å tenke nytt rundt produkter, tjenester og prosesser (Andersen og Buckholm, 2018).

Innovasjon kan defineres på en rekke ulike måter og det kommer an på hvilken man ønsker å benytte. OECD sin publikasjon *Oslo manual 2018* har definert innovasjon som en ny eller en forbedring av et produkt eller en tjeneste (som også kan kombineres) (Oslo Manual 2018, 2018). Andersen og Buckholm (2018) definerer innovasjon som: «Å tenke nytt rundt produkter, tjenester, prosesser og måten å gjøre ting på, for å skape verdi rundt menneskelige, sosiale, globale, bærekraftige og økonomiske perspektiver». Innovasjon handler ikke lenger bare om å skape noe nytt, men også om å skape verdi.

2.2.2 Typer innovasjon

Schumpeter skiller mellom fem typer innovasjon; nytt produkt, ny prosess, ny råvare/halvfabrikata, ny organisering og nytt marked (Fagerberg, 2003). Videre nevner Fagerberg (2003) at det i økonomien har blitt fokusert på de to første. Når vi nå snakker om digitalisering og hvordan det plasseres inn i disse fem typene, så er det vanskelig fordi digitalisering kan på en eller annen måte plasseres i alle fem typene. Teknologi kan muliggjøre nye produkter og prosesser. Hvis man ser på teknologi som en råvare, vil det

alltid bli lagd noe nytt. Teknologi og digitalisering bidrar til endringer i forretningsmodell og organisering. På bakgrunn av utviklingen kan det dannes nye marked.

2.2.3 Grader av innovasjon

I tillegg til de ulike formene for innovasjon, kan det også deles inn i tre ulike grader av innovasjon. Den først graden av innovasjon kalles for radikal innovasjon. Denne formen for innovasjon er gjerne de som bryter helt med de eksisterende og tradisjonelle formene for innovasjon. Det som kjennetegner denne type innovasjon er at det ofte skjer større endringer og at man tar større steg når man setter innovasjonsprosessen i gang (Andersen og Buckholm, 2018). Et eksempel på radikal innovasjon, som har forandret og påvirket mye er elektrisitet, biler og internett – lista er lang.

Den andre graden for innovasjon kalles for disruptive innovasjoner. Den kan defineres så fint som Clayton M. Christensen gjorde i 1995; «*en nyskaping som forstyrrer et eksisterende marked ved å gjøre en eksisterende forretningsmodell irrelevant*» (Andersen og Buckholm, 2018). Her kan man eksempelvis trekke frem Spotify eller UBER som disruptive innovasjoner.

Den tredje graden av innovasjon kalles for inkrementell innovasjon. Det handler om å gjøre små endringer, gjerne steg for steg (Andersen og Buckholm, 2018). Det kan for mange føles som den trygge måten å innovere på. Det kan være forbedringer av et eksisterende produkt eller en tjeneste. Eksempelvis nye bilmodeller eller en ny versjon av en programvare (Nordbakken, 2019).

2.3 Forretningsmodell

Kapitlet tar for seg forretningsmodeller og forklare hva det er, og hva det består av. I tillegg vil vi forklare forretningsmodellinnovasjon og viktigheten av det. Som nevnt vil ny teknologi, ny innovasjon og digitalisering som prosess ha en innvirkning på en bedrifts forretningsmodell. Noen av utfordringene og barrierene som vil oppleves i arbeidet med digitalisering kan direkte knyttes opp mot bedriftens forretningsmodell, og deres arbeid med forretningsmodellinnovasjon.

2.3.1 Definisjon på forretningsmodell

Det finnes en rekke ulike definisjoner av hva en forretningsmodell er. Begrepet forretningsmodell har fått stor oppmerksomhet fra det oppstod på 1990-tallet og frem til i dag. Både valget og utforming av forretningsmodeller har i økende grad blitt ansett å være avgjørende når virksomheter ser på sine forretningsmuligheter (Schneider og Spieth, 2015).

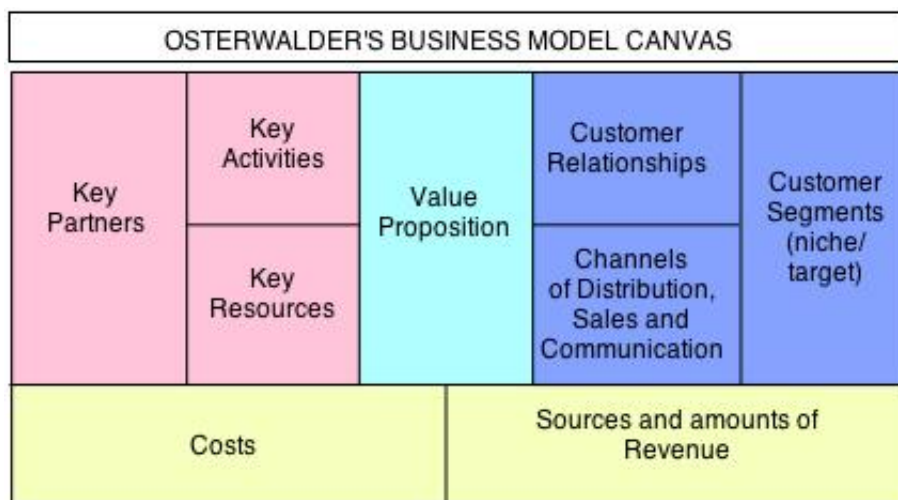
I masteravhandlingen tar vi utgangspunkt i følgende definisjon fra Osterwalder & Pigneur (2010), fra boken deres; *Business Model Generation*:

«En forretningsmodell beskriver rasjonalet bak hvordan en organisasjon skaper, lever og holder på verdier»

Blant en av grunnene til at det ikke er en fast definisjon på hva en forretningsmodell er, kan være at man har ulikt utgangspunkt. Eksempelvis er det forskjell på forretningsmodellen til et teknologiselskap som Apple, kontra forretningsmodellen til en bilprodusent som Tesla. Ser man på Elon Musk sin forretningsmodell handler den om å levere et kvalitetsprodukt som alle skal ha råd til. For Apple derimot er forretningsmodellen deres at kundene skal kjøpe nye produkter ofte. Selv om de har ulike former for forretningsmodeller, består de av de samme grunnsteinene, nemlig å skape, kapre og levere verdi for kunden. Likhetene ved forretningsmodellene deres er at det har blitt et produkt hvor man kan oppfatte at man får høyere status ved å benytte selve produktet, enn ved å benytte andre produkter.

2.3.2 Business Model Canvas

I følge Osterwalder & Pigneur (2010) kan en forretningsmodell deles inn i ni såkalte byggesteiner, som til sammen representerer hvordan en virksomhet skal skape verdier og tjene penger (Videre i oppgaven brukes BMC som forkortelse for business model canvas). Samlet dekker byggesteinene virksomhetens fire hovedområder, som er: kunder, produkt, infrastruktur og økonomisk bærekraft (Osterwalder & Pigneur, 2010). Hver enkelt av byggesteinene representerer virksomhetens aktiviteter som kan fremstilles i en modell. Det vil si at hver enkelt av byggesteinene har en tilknytning til den daglige driften i virksomheten og forteller hvilken strategi virksomheten har. Se figur 2 for business model canvas (BMC).



Figur 2 Business Model Canvas (BMC), (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Nøkkelressurser

Nøkkelressurser er en viktig del av forretningsmodellen. For Osterwalder og Pigneur (2010) er disse ressursene svært viktige for at virksomheten skal kunne skape og levere verdiforslaget, for å opprettholde de gode kunderelasjonene til kundesegmentet, og samtidig skape inntekter for virksomheten (Osterwalder og Pigneur, 2010). Nøkkelressurser kan deles inn iblant annet fire kategorier; *fysiske* – de fysiske aktivitetene kan være bygninger, kjøretøy, maskiner, systemer, distribusjonsnettverk og produksjonsanlegg. *Immaterielle* – hvor det er viktige elementer for å bygge en sterk forretningsmodell, som blant annet varemerker, patenter og opphavsrettigheter, partnerskap samt kundebaser. *Menneskelige* – Alle virksomheter krever menneskelige ressurser, men i enkelte tilfeller er det mer betydningsfullt som i kunnskapstunge og kreative bransjer. Til slutt er det den *økonomiske* kategorien som er en viktig ressurs – her kommer det frem i form av kontanter, kredittmuligheter og aksjeopsjoner (Osterwalder og Pigneur, 2010).

Nøkkelaktiviteter

I tillegg til nøkkelressursene er nøkkelaktivitetene en av de viktigste handlingene i en virksomhet for at forretningsmodellen skal fungere best mulig. Nøkkelaktivitetene i virksomheten er på lik linje som nøkkelressursene, en vesentlig del når man skal skape og tilpasse et verdiforslag, for så å nå ut til markeder, samt opprettholde gode kunderelasjoner og skape inntekter (Osterwalder og Pigneur, 2010). Nøkkelaktiviteter som blir nevnt av Osterwalder og Pigneur (2010), kan deles inn i tre kategorier: *Produksjon* – hvor det omhandler på design, visualisere og ikke minst levere et produkt i store mengder og/eller

levere et kvalitetsprodukt. *Problemløsning* – Handler om å finne nye løsninger på individuelle kundeproblemer, som eksempelvis konsultentselskap eller andre tjenesteytere. Her er fokuset på kunnskapsstyring og kontinuerlig opplæring. *Plattform/nettverk* – Herunder er det nettverk, samarbeidsplattformer og programvare som er viktige elementer. Dermed blir nøkkelaktivitetene fokus på plattformstyring, tjenesteyting og markedsføring. For å få flere fordeler både for virksomheten og for brukeren, gjennom digitale plattformer, kan et eksempel være å dele plattformer på tvers av bransjer. Eksempelvis slik som bank og finans, som deler informasjon på tvers av hverandre, samt BankID.

Nøkkelpartnere

Denne byggesteinen i Osterwalder og Pigneur (2010) skisserer nettverket av både leverandører og partnere i forretningsmodellen. Her er tre forskjellige motiver for at virksomheter inngår partnerskap eller allianser. Mange virksomheter danner allianser eller skaffer partnere for å få størst mulig utbytte (stordriftsfordeler), redusere risiko og eventuelt uvisshet, eller for å skaffe ressurser som skal være til gode for virksomheten (eks lisenser, kunnskap eller tilgang til kunder). Digitalisering vil eksempelvis gjøre det enklere å dele informasjon på tvers av virksomheter.

Verdiforslag

Beskriver produkter og tjenester som skaper verdi for et bestemt kundesegment. I verdiforslaget handler det om å finne ut av hvilke verdier man leverer til kunden, samt hvilke problem man løser for kunden og hvilke kundebehov man klarer å oppfylle. Det vil si at bedriften sitt verdiforslag er en beskrivelse av hvilke produkter og/eller tjenester som skal bidra til å skape verdi for de ulike kundesegmentene virksomheten har satt. I følge Osterwalder og Pigneur (2010) er ulike faktorer med på å skape verdi for kundesegmentet. Eksempelvis gjennom individuell tilpasning vil virksomheten kunne skreddersy både produkter og/eller tjenester til de konkrete behovene hos individuelle kunder eller kundesegmenter. Mens andre verdiforslag eksempelvis kan oppfylle helt nye behov hos kunden, som kunden ikke har vært oppmerksom på eller som kunden ikke visste at de hadde. Her er et ganske godt eksempel iPod fra Apple. Folk var ikke oppmerksomme på at de ønsket et slikt produkt, men når det først kom på markedet var etterspørselen høy. Den vanligste formen for å skape verdi overfor kunden har tradisjonelt sett vært å forbedre et produkt eller en tjenestes ytelse.

Andre faktorer eller elementer man kan benytte seg av for å nå et kundesegment er ved å benytte seg av et eksklusivt design for å skille seg ut, eller å tilby samme verdi til en lavere pris enn konkurrentene sine. For andre kundesegmenter vil verdien av å vise frem et varemerke til andre, være viktigere enn selve prisen. En annen form for å fremme verdiforslaget sitt kan være å tilby tilgjengelighet på et produkt eller en tjeneste for kunder som ikke har hatt tilgang på denne tidligere.

Kunderelasjoner

Kunderelasjoner omhandler hvilke forhold bedriften ønsker å etablere med de ulike kundesegmentene sine. I følge Osterwalder og Pigneur (2010) kan kunderelasjoner være drevet av tre motivasjonsfaktorer: Kundeanskaffelse, kundebevaring og mersalg (oppsalg). De ulike formene for motivasjonsfaktor har ulik påvirkning på kundeforholdet, samt kundesegmentet. I en startfase vil det være naturlig å skaffe flest mulig kunder, men så raskt markedet er mettet, vil man måtte gå over til en annen taktikk for å holde på de kundene man allerede har. På den måten skifter motivasjonsfaktorene i takt med kundebehovet til segmentet. Videre har Osterwalder og Pigneur (2010) beskrevet seks kategorier av kunderelasjoner som kan benyttes parallelt i en virksomhet; Personlig bistand, allokert personlig bistand, selvbetjening, automatisk kundebehandling, fora og samskaping.

Gjennom personlig bistand vil relasjonen baseres på direkte kontakt mellom kunde og selger, i salgsprosessen eller i ettertid av salget. Det kan enten skje via telefon, ansikt til ansikt, e-post eller via andre måter. Under Covid-19 pandemien har den digitale prosessen vært en større del av hverdagen enn den var tidligere. Enkelte virksomheter, som eksempelvis Elkjøp har gått over til "Live Shopping". Her har da kunder muligheten til å snakke med en selger digitalt fremfor å faktisk møte personen, og få den hjelpen personen trenger. En relasjon hvor en konkret kundemedarbeider får sine bestemte kunder og opparbeider en relasjon over lengre tid kalles ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) for allokert personlig bistand. En annen form for kundebehandling er gjennom selvbetjening, her er det ingen form for direkte relasjon med kunden, men har de nødvendige midlene til rådighet for at kunder skal kunne klare seg selv.

Videre kan virksomheten sette opp en form for automatisert kundebehandling, som kan forklares som en mer avansert form for selvbetjening med automatiserte prosesser. Fora er for mange virksomheter er nettbasert forum hvor brukerne kan utveksle erfaringer og løse

hverandre sine problemer. Denne formen for relasjon mellom virksomhet og kunde bidrar for at virksomheten skal kunne komme tettere på de eksisterende og mulige kundene sine. Samt legge til rette for at medlemmer kan kunne ta kontakt med hverandre på forumet. I den siste kategorien for kunderelasjoner nevner Osterwalder og Pigneur (2010) samskaping, som stadig flere virksomheter benytter fremfor den tradisjonelle selger-kunde-relasjonen og velger i stedet å skape verdi i samarbeid med kunden. På den måten samarbeider de med kunden om å oppnå verdiforslaget, ved at kunden selv får bidra til å utforme og innovere produkter. Et eksempel her er å skreddersy en bil til kunden sitt behov. Bilen blir deretter produsert etter at denne prosessen er ferdig.

Kundesegment

Kundesegment definerer de ulike gruppene av mennesker eller organisasjoner som virksomheten forsøker å nå ut til og betjener. Det handler om hvem bedriften ønsker å skape verdi for. Hvem vil man skape verdi for og hvem er de viktigste kundene for din bedrift? Kundene er den viktigste faktoren for en bedrift. Uten kunder kan ikke virksomheten overleve lenge. For å kunne tilfredsstille kunder kan virksomheter gruppere dem i forskjellige segmenter (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det finnes dermed mange ulike typer kundesegmenter. Her er noen eksempler på segmenter:

Ved å danne et nisjemarked vil man kunne segmentere kundene til et konkret og skreddersydd marked. En annen form for segmentering er ved at en virksomhet benytter seg av en differensiert metode, ved at de separerer kundesegmentet med vidt forskjellige behov og problemer. En tredje måte kan være å gå for geografisk segmentering, hvor variabler som land, by og region er avgjørende.

Kanaler

Den neste byggesteinen i Osterwalder og Pigneur sin forretningsmodell er virksomhetens kanaler. Kanalene beskriver hvordan en virksomhet kommuniserer med og når ut til kundesegmentene sine for å levere sitt verdiforslag. Her vil virksomhetens distribusjons-, kommunikasjons-, og salgskanaler beskrive hvordan de er i kontakt med kundesegmentene sine, slik at de får levert verdiforslagene sine (Osterwalder & Pigneur, 2010). En kommunikasjonskanal kan eksempelvis være Chatbot på nett. Når en kunde har et spørsmål de trenger svar på, har noen problemer eller lignende, så vil chatboten kunne kommunisere med personen som tar kontakt. Gjennom kanalene til virksomheten, vil kundene bli

oppmerksomme på verdiforslaget. Dessuten vil kundene få muligheten til å vurdere verdiforslaget, samt kunne kjøpe produkter og tjenester hos virksomheten, i tillegg til å få kundestøtte etter selve kjøpet.

I følge Osterwalder og Pigneur (2010) deler de kanalene sine i ulike type kanaler, både direkte og indirekte kanaler, og mellom eide kanaler og partnerkanaler. På den måten kan virksomheten finne den best mulige kombinasjonen gjennom sine kanaler for å leve opp til hvordan kundene helst vil nås.

Virksomheten kan eksempelvis benytte seg av direkte kanaler gjennom en nettside, eller gjennom indirekte kanaler som vil være gjennom en partnerkanal sin nettside. Forskjellen på disse mulighetene ligger i fortjenesten man får for salg. Gjennom direkte kanaler er gjerne fortjenesten høyere enn ved bruk av indirekte kanaler, men det gir virksomheten en mulighet til å kunne utvide sin rekkevidde til kundesegmentene (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Innteksstrømmer

Innteksstrømmer representerer pengene en virksomhet genererer fra hvert kundesegment. I følge Osterwalder og Pigneur (2010) bør enhver virksomhet alltid ha stilt seg spørsmålet: «*Hvilken verdi er hvert kundesegment egentlig villig til å betale for?*» (Osterwalder og Pigneur, 2010). Dersom virksomheten finner svaret på det, vil virksomheten kunne generere en eller flere innteksstrømmer fra hvert enkelt kundesegment de har. Osterwalder og Pigneur forklarer også at forretningsmodellen inneholder to ulike typer innteksstrømmer. Den første er inntekter gjennom enkeltstående kundebetalinger, mens den andre formen er løpende betalinger. Videre kan virksomheten generere inntekt på en rekke ulike vis: Gjennom salg av aktiva, bruks- og abonnementsavgift, leasing/leie, lisensiering, meglerhonorar og reklame (Osterwalder og Pigneur, 2010). Typiske eksempler her er abonnementsavgift på digitale tjenester, systemer eller software. Innteksstrømmene til virksomheten kan også ha ulik prissettingsmekanisme, enten fast eller dynamisk. Begge formene for prissettingsmekanismer har ulike faktorer for hvordan prisen blir satt (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kostnadsstruktur

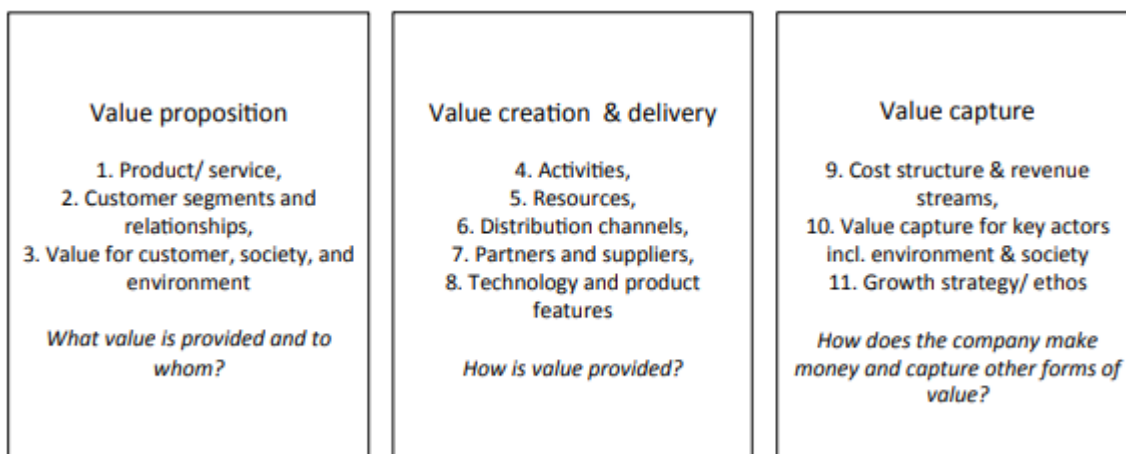
Under denne byggesteinen finner man alle kostnader i forbindelse med forretningsmodellen til en virksomhet. Enhver virksomhet ønsker lave kostnader. For enkelte er det viktigere enn for andre virksomheter. Det kan derfor skilles mellom to former for kostnadsstruktur i

forretningsmodeller. Den ene er kostnadsbaserte modeller, som fokuserer på å minimere kostnader over hele linjen. Herunder kommer eksempelvis lavprisselskaper som Norwegian og Ryanair (Osterwalder og Pigneur, 2010). Den andre formen for kostnadsstruktur er verdibaserte modeller, som handler om verdiskaping for virksomheten. Denne formen for kostnadsstruktur handler mer om hvilken verdi man gir til kunden. Altså kan det være i form av luksus, skreddersydde tjenester eller lignende. Eksempelvis kan det være luksushoteller, med eksklusiv service og fine fasiliteter (Osterwalder og Pigneur, 2010).

2.3.3 Alternative teorier om forretningsmodeller:

På lik linje som Osterwalder og Pigneur (2010) sin presentasjon av forretningsmodellen ovenfor, blir enkelte av de samme prinsippene benyttet av Jørgensen og Pedersen (2013) i den tredelte presentasjonen av deres bærekraftige forretningsmodell. De tre hovedprinsippene som også blir benyttet i den bærekraftige forretningsmodellen er verdiskaping, verdilevering og verdifangst. I denne masteravhandlingen har vi lagt mest vekt på disse tre elementene i intervjufasen.

I likhet med både Osterwalder & Pigneur (2010) og Jørgensen & Pedersen (2013) sine forretningsmodeller har Bocken et al. (2015) sin forretningsmodell samme preg. Bocken et al. har laget sitt konseptuelle rammeverk for bærekraftige forretningsmodeller, som er vist i figuren under. Som presentert tidligere har også Bocken fokusert på både verdiløfte, verdiskaping & verdilevering og verdifangst (Bocken et al. 2015). Se figur 3 for oppsummering av Bocken et al. (2015) sin forretningsmodell.



Figur 3: Conceptual sustainable business model framework (Bocken et al. 2015).

De presenterte forretningsmodellene består i hovedsak av de samme byggesteinene, og i teorien er det generell enighet om hva en forretningsmodell er, og hva den består av. For enkelhets skyld tar vi utgangspunkt i Osterwalder og Pigneur (2010) sin business model canvas videre i oppgaven.

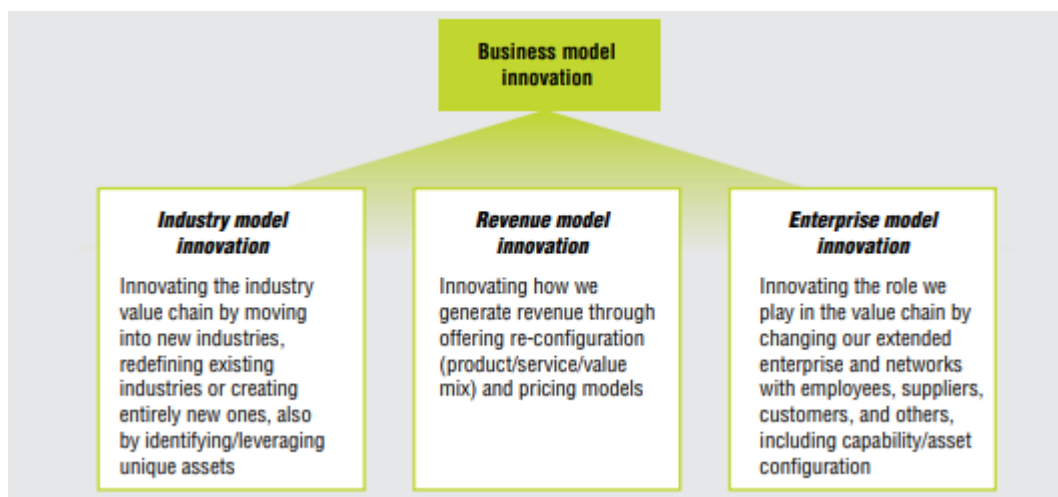
2.3.4 Forretningsmodellinnovasjon og digitalisering

Bedrifter må i dag redesigne og innovere sine forretningsmodeller hyppigere enn tidligere. Dette skyldes for det første på grunn av et større behov for bærekraftige løsninger, og for det andre på grunn av en ekstrem utvikling av ny teknologi (Jørgensen et al. 2019). Parida et al. (2019) nevner at digitalisering revolusjonerer hvordan man driver forretninger, gjennom Internet of things (IoT), ny teknologi, mer intensiv dataveksling og mer analytisk arbeid. Ny teknologi er derimot ikke nok i seg selv. Det kreves endringer i forretningsmodellen for å kunne profitere fra digitaliseringen. Som nevnt i oppgavens innledning, vil samme teknologi lansert på et marked med to forskjellige forretningsmodeller ha ulik avkastning (Teece, 2010; Chesbrough, 2009). Apple fant ikke opp digitale musikkspillere, men presenterte teknologien gjennom en ny forretningsmodell som endret standardene i industrien (Saebi, 2016). Apple knyttet plateselskap og sluttbrukere tettere sammen og gjorde digital musikk lettere tilgjengelig gjennom iTunes.

Litteraturen beskriver hva forretningsmodellinnovasjon er på forskjellige måter. I følge Lingardt et al. (2009) går innovasjon over til forretningsmodellinnovasjon når to eller flere av elementene i en forretningsmodell blir endret til å levere verdi på en ny måte. Geissdoerfer et al. (2018) sier at forretningsmodellinnovasjon er en prosess for forretningsmodellutforskning, -tilpasninger, -forbedringer, -redesign, -utvikling, -adopsjon og -transformasjon. Foss og Saebi (2016) definerer forretningsmodellinnovasjon som «*prosessen der man omdefinerer et selskaps grunnleggende forretningslogikk, det vil si tenker nytt om hvordan selskapet skaper, leverer og fanger opp verdi*». Denne definisjonen oppsummerer hvordan forretningsmodellinnovasjon blir beskrevet i litteraturen, og det er også derfor vi legger hovedvekt på denne.

Forretningsmodellinnovasjon skjer på 3 ulike måter. Den første måten er industrimodellen, hvor en bedrift beveger seg horisontalt inn i nye marked og industrier, ved å gjøre om standarden i den industrien de allerede er i, eller å skape et helt nytt marked og en ny type industri. Den andre måten er endringer på betalingsmodellen, hvor man endrer på hvordan

man generer inntekt ved å rekonfigurere tilbudene man har (produktene, tjenestene og prismodellene). Den tredje måten er å benytte innovasjon til å endre rollen man har i verdikjeden, for eksempel ved endringer i relasjon med kunder, ansatte og leverandører, eller ved å rekonfigurere kapasiteter eller ressurser (Geisen, 2007). Disse er illustrert og oppsummert i figur 4.



Figur 4: Rammeverk for forretningsmodellinnovasjon (Geisen, 2007).

Forretningsmodellinnovasjon er som nevnt viktig som følge av digitalisering. Rachinger et al. (2019) nevner spesielt tre måter for hvordan digitalisering påvirker og endrer en bedrifts forretningsmodell; optimalisering av eksisterende forretningsmodell, transformasjon av den eksisterende forretningsmodellen, og utvikling av en ny forretningsmodell. Disse tre blir også beskrevet som ulike steg av Matzler et al. (2016): (1) digitalisering av produkter og tjenester, (2) digitalisering av prosesser og beslutningstaking ved hjelp av industri 4.0, big data og kunstig intelligens, og (3) full transformasjon av verdiløftet og driftsmodell (Rachinger et al., 2019).

2.4 Muligheter og barrierer for digitalisering og forretningsmodellinnovasjon

2.4.1 Barrierer for forretningsmodellinnovasjon

Som nevnt kan forretningsmodellinnovasjon være svært hensiktsmessig for å maksimere potensialet til ny teknologi, eller nye produkter og tjenester. Selv om det kanskje kan virke som en relativt rett fram prosess, omtaler litteraturen flere forskjellige barrierer som gjør forretningsmodellinnovasjon vanskelig og tidkrevende. Barrierene kan ifølge Guldmann og

Huulgaard (2020) deles opp i fire ulike nivåer; markedsnivået, verdikjedenivået, det organisatoriske nivået og på personalnivået.

Barrierer på markedsnivå omhandler for eksempel nye føringer og reguleringen fra staten, som påvirker hele markedet. Det handler også om barrierer som for eksempel finansieringsproblemer for oppstartsbedrifter og små bedrifter, fordi banker er mindre villig til å støtte alternative eller eksperimenterende forretningsmodeller.

Verdikjedenivået omhandler i hovedsak barrierer som problemer med å ha de rette verdikjedepartnere og produksjonsfasilitetene til disposisjon. Det handler også om det å være redd for å involvere partnere i verdikjeden når det gjelder endringer på egen forretningsmodell.

På det organisatoriske nivået handler det i stor grad om barrierer som for eksempel at den nye forretningsmodell motstrider den eksisterende, og at man er redde for endringer i bedriften. Det organisatoriske nivået tar også for seg problemer med å få velfungerende samarbeid på tvers av organisasjonen, og det å sette sammen gode kryssfunksjonelle team. I tillegg omhandler det mangel på kunnskap og kompetanse in-house. På personalnivået handler barrierene om mangel på kunnskap og ferdigheter når det kommer til den nye forretningsmodellen, og at man ofte føler seg utilpass med å promotere den nye forretningsmodellen (Guldmann og Huulgaard, 2020).

2.4.2 Muligheter og utfordringer med digitalisering

«Norge har et godt utgangspunkt. Vi har en velfungerende digital infrastruktur, et kompetansebasert næringsliv og sterke næringer med internasjonalt nedslagsfelt. Vi har en offensiv offentlig sektor som tar i bruk nye digitale tjenester og en velutdannet befolkning som tidlig tar i bruk nye teknologier» (NHO, 2018).

Sitatet er hentet fra næringslivets perspektivmelding i 2018 om tema digitalisering. Dette sier litt om hvor langt Norge har kommet i dag. Selv om vi føler at vi har kommet langt på dette feltet er det fremdeles mye som kan effektiviseres samt gjøres på en annen måte. Det er ikke lenger teknologien som stopper oss fra å gjøre ting mer effektivt, det er menneskene (Geissbauer et al, 2016). Man kan ikke legge skjul på at samlebånd, maskiner og kunstig intelligens erstatter noen menneskelige ressurser i næringslivet. Digitalisering og digital teknologi utfordrer eksisterende arbeidsformer, samfunnsstrukturer og næringer (NHO,

2018). Det blir derfor utfordrende å skape nye arbeidsplasser, som vil erstatte de som forsvinner grunnet teknologi som fører til at menneskelige arbeidsplasser blir overflødig. Dette er noe som kan vises til fra 80-tallet, ettersom det har blitt færre som jobber i industrien, mens selve produksjonen har holdt seg oppe. Det kommer av at maskiner blir smartere og billigere, som igjen fører til at de menneskelige ressursene ikke lenger trengs for å effektivisere arbeidet.

Det er ikke bare utfordringer med digitalisering. Det skapes også nye muligheter med digitalisering. Teknologiske innovasjoner gir både muligheter i næringslivet, samtidig som det tilfører nye ressurser, nye arbeidsplasser og kan føre til økonomisk vekst eller endringer i samfunnet (Meld. St. 7 (2014–2015)). Denne formen for innovasjon blir ofte kalt for muliggjørende teknologier. Kjentegnet til muliggjørende teknologier er at det gjerne har stor spredning, både på nasjonal og internasjonal sammenheng (NHO, 2018). I tillegg til at det bidrar til innovasjoner i alle næringer, har det også stor effekt på både økonomien og produksjonen. Eksempler på muliggjørende teknologier er jernbane, dampmaskiner, elektrisitet og moderne masseproduksjon (Meld. St. 7 (2014–2015)). Dette er teknologi som er med i historiebøkene og som har vært med på å revolusjonere den industrielle verden. I dag pågår det et internasjonalt kappløp om å utvikle og kommersialisere dagens muliggjørende teknologier. Dagens muliggjørende teknologier er blant annet bioteknologi, nanoteknologi og IKT-systemer (Meld. St. 7 (2014–2015)). Stief et al. (2016) deler muligheter inn i ulike nivåer, og det er spesielt fire av disse som er interessante for oss å se nærmere på; markeds-, prosess-, teknologi-, og organisasjonsorienterte muligheter.

Markedsorientert muligheter tar for seg både kunder og marked. For kunder handler det spesielt om hvordan man kan styrke relasjonen man har til kunden, og hvordan man kan øke kundelojaliteten. Den omhandler også hvordan man kan benytte kundedata for å kunne gi kunden bedre tilbud, for eksempel gjennom mer personlig markedsføring. For marked handler mulighetene om å styrke egen posisjon i eksisterende marked, komme seg inn i helt nye marked, eller øke synligheten man har i de ulike markedene.

Prosesorientert muligheter handler i stor grad om hvordan man kan strømlinje, standardisere og effektivisere interne prosesser i så stor grad som mulig, med hjelp fra digitale resurser. Det handler også om mulighetene til å automatisere prosesser, og erstatte papir og manuelle oppgaver med digitale prosesser.

Teknologiorienterte muligheter tar for seg ganske naturlig hvilke muligheter ny teknologi kan tilføre i en bedrift. Vi har tidligere i oppgaven nevnt hvordan industri 4.0 vil påvirke organisasjoner i tiden fremover, og det er nettopp disse muligheten det snakkes om i dette punktet. Hvilke muligheter en bedrift står ovenfor når de møter ny teknologi, for eksempel i form av nye sensorer, IoT (Internet of things), skylagring, mer prosessorkraft og «stordata».

Det siste nivået under muligheter er organisasjonsorienterte. Disse muligheten omhandler hvordan ledelsen kan ta bedre beslutninger basert på ny teknologi og mer data. De handler også om hvordan det å endre forretningsmodellen basert på digitale hjelpemiddel kan bidra til økt omsetning eller profitabilitet. Digitale kapasiteter kan også gjøre det mulig å benytte mindre ressurser, og på denne måte kan bedriften spare både tid, penger og benytte arbeidskapasitet på andre steder.

Tabell 1 under viser en oppsummering av mulighetene digitalisering kan føre med seg for bedrifter

Tabell 1: Oppsummering av muligheter med digitalisering

Markedsorienterte	Prosesorienterte	Teknologiorienterte	Organisasjonsorienterte
<ul style="list-style-type: none"> • Høyere kundelojalitet • Bedre kundeinnsikt • Personlig markedsføring • Styrke posisjon i marked/innta nye marked 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivisere prosesser • Automatisere prosesser • Standardisere prosesser 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensorteknologi • IoT • Skylagring • Prosessorkraft • «Stordata» 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre beslutningstaking • Økt omsetning/profitabilitet • Redusert ressursbruk

2.4.3 Suksessfaktorer for digitaliseringsprosesser

Det blir i litteraturen beskrevet store mengder suksessfaktorer for en vellykket digitalisering av forretningsmodellen. Blant annet nevner Winkler og Zinsmeister (2019) at de har identifisert hele 383 ulike suksessfaktorer for digitaliseringsprosjekter, fra 370 ulike artikler i litteraturen. Flere av disse blir også nevnt i Osmundsen et al. (2018), blant annet «en støttende organisasjonskultur», «utvikle en digital forretningsstrategi» og «godt administrerte

endringer». Holotuik og Beimborn (2017) har identifisert 89 suksessfaktorer for digital forretningsstrategi basert på 21 ulike litteraturartikler, og har laget et rammeverk som omfatter de 40 mest nevnte og kritiske faktorene. Faktorene er delt inn i 8 ulike dimensjoner; salgs- og kundeerfaring, organisering, kultur og lederskap, kapabiliteter og HR-kompetanse, framsyn og visjon, data og IT, prosesser og partnere (se tabell 2).

Tabell 2: Oversikt over dimensjoner for kritiske suksessfaktorer i digital forretningsstrategi

Dimensjoner
Salg- og kundeerfaring (84*)
Organisering (76*)
Kultur og lederskap (66*)
Kapabiliteter og HR-kompetanse (57*)
Fremsyn og visjon (56*)
Data og IT (48*)
Drift (31*)
Partnere (25*)

*Tall i parentes representerer antallet ganger en kritisk suksessfaktor som er knyttet til dimensjonen har blitt nevnt.

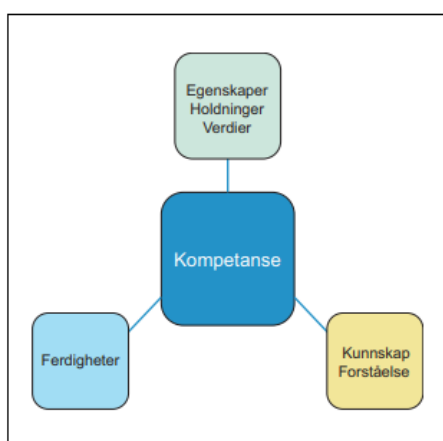
Som man kan se i tabell 2 over, er det relativt stor variasjon i hvor mange ganger en kritisk suksessfaktor for hver dimensjon har blitt nevnt i litteraturen. Antallet varierer fra 84 på det meste, til 25 på det minste. Dette er en forenklet modell av den som Holotuik og Beimborn (2017) presenterer, og viser for eksempel ikke hvor mange suksessfaktorer man finner under hver dimensjon. De tre dimensjonen vi legger særlig vekt på i denne avhandlingen er organisering, kultur & lederskap, og kapabiliteter og HR-kompetanse. Dette er også 3 av de 4 største dimensjonene når det kommer til kritiske suksessfaktorer.

Organisering fokuserer på smidighet i relokasjon av ressurser i bedriften, og hurtig reorganisering av mennesker, i tillegg til å inneha en ledelse som klargjør de ansatte for endringer og setter organisasjonen på en ny kurs. Kultur og lederskap sikter på å opprette og fostre en kultur og et tankesett som omhandler digitalisering. Det handler også om å skape et felles sett med verdier rundt digitalisering og hvordan det digitale kan skape verdi for bedriften. Kapabiliteter og HR-kompetanse inneholder suksessfaktorer som digitale

ferdigheter, kapabilitet til å designe nye forretningsmodeller, knowhow og kunnskap. Suksessfaktorene i denne dimensjonen tar i all hovedsak tak i ferdigheter, kunnskap og menneskelige ressurser i en bedrift (Holotuik og Beimborn, 2017).

2.4.4 Digital kompetanse

Det finnes en rekke ulike definisjoner på hva kompetanse er. Europakommisjonen har definert kompetanse som summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger anvendt i en gitt kontekst (Europakommisjonen 2012). OECD har bygd ytterligere på denne definisjonen slik at kompetanse er mer enn kun kunnskap og ferdigheter. De definerer den som: «Kompetanse som evnen til å mobilisere kunnskap, ferdigheter, holdninger og verdier, kombinert med en refleksiv læringsprosess, for å kunne engasjere og samhandle» (Regjeringen, 2018). Se figur 5 under for illustrasjon.



Figur 5: Kompetansebegrepet (Regjeringen, 2020).

Vi kan også skille mellom kompetanse og digital kompetanse. Ilomäki et al. (2011) beskriver digital kompetanse som teknologirelaterte ferdigheter. Digital kompetanse har de siste årene blitt et nøkkelkonsept i diskusjonen om hvilke ferdigheter og hvordan forståelse mennesker burde ha. Digital kompetanse omfatter også begrep som IT-ferdigheter, teknologikunnskap, digitale ferdigheter og kunnskap.

Nair et al (2011) peker på at det å styrke kompetansen vil øke fleksibiliteten, noe som igjen fører til at bedriften strategisk kan posisjonere seg bedre for å svare på konkurranse. Det kan også forklare hvorfor kvaliteten mellom bedrifter som benytter samme forretningsmodell vil variere. Griese et al. (2012) nevner også at økt kompetanse kan føre til bedre markedsposisjon og større suksess. Det nevnes også at kompetanse kan bli linket til en bedrifts innovasjonsevne, og at innovasjonsevnen blir sett på som en driver for en bedrifts

konkurransefortrinn og suksesser. Når vi snakker om økt kompetanse, snakker vi gjerne om kompetanseutvikling. Ifølge Berggren et al. (1998) blir kompetanseutvikling definert som «ulike system av tiltak som brukes for å heve en medarbeiders eller en gruppes kompetanse innen et bestemt område». Kompetansen kan utvikles på tre forskjellige måter; første er rekruttering, eller å flytte ansatte internt i bedriften. Den andre er utdanning og trening av ansatte, for eksempel gjennom kurs. Den tredje og siste er endring i arbeidsoppgaver eller endring i organisering. For eksempel gjennom å sette sammen nye tverrfaglige team som kan lære av hverandre (Ellström og Kock, 2008). I praksis vil man gjerne bruke flere av disse metodene samtidig, med andre ord utelukker ikke en metode de andre.

3.0 Metode

I dette kapitlet redegjøres det for oppgavens gjennomgående metode for studiet. I tillegg går vi igjennom oppgavens reliabilitet, validitet og representativitet. Avslutningsvis går vi over det etiske ved dette forskningsstudiet.

3.1 Valg av metode

Enkelt forklart er det å bruke en bestemt metode som fremgangsmåte for å samle inn data, analysere og komme frem til et resultat. Samfunnsvitenskapelig metode kan defineres som: «*Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser.*» (Christoffersen et al. 2016). Innsamling av data, samt analysere og tolke resultatene til masteroppgaven er en sentral del av selve masteravhandlingen. Det er to forskningsstrategier man kan skille mellom, nemlig kvantitativ metode og kvalitativ metode (Ringdal, 2018).

I denne masteravhandlingen har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode som forskningsstrategi. Valget av metode har en rolle for hvilken retning vi ønsker å vinkle oppgaven, som er grunnen til valg av kvalitativ metode. Valget kommer hovedsakelig av at intervjuobjektene får muligheten til å dele informasjon på en veldig forståelig måte, hvor informant og intervjuer har muligheten til å skape en dialog, stille oppfølgingsspørsmål, se på kroppsspråk og lignende. På den måten får man en økt forståelse for deres svar på våre spørsmål, satt i kontekst av forskningsspørsmål og vår problemstilling.

Det Johannessen, Christoffersen og Tufte (2016) beskriver som kvantitativ metode er at man er opptatt av å telle opp fenomener og kartlegge utbredelser. Mens kvalitativ metode er mer hensiktsmessig å benytte når man undersøker fenomener som man ikke kjenner så godt, eller noe som er forsket lite på og når man ønsker å få større forståelse.

Vanlige former å samle inn kvantitativ data på er gjennom spørreundersøkelser med faste spørsmål og oppgitte svaralternativer. Mens med kvalitative datainnsamling foregår det gjerne gjennom observasjoner, intervjuer og gruppeintervjuer. Datainnsamlingen skal dokumenteres, og i kvalitativ datainnsamling er det gjerne i form av tekst, lyd og/eller bilder, for deretter å bli transkribert (Christoffersen et al. 2016).

I starten av prosjektet hadde vi en plan om å gjennomføre en casestudie. Grunnet situasjonen rundt Covid-19 viste det seg å være vanskelig å finne en bedrift som var villig til å stille opp som forskningsobjekt, og vi måtte derfor endre på planen. Vi endte til slutt opp med en studie hvor vi forsket på et utvalg av bedrifter i ulike bransjer. Selv om bedriftene og bransjene er ulike, er fellesnevneren for informantene at de hadde en jobb som omhandlet arbeid med digitalisering, innovasjon eller forretningsutvikling.

Valget av dette forskningsstudiet kom som følge av å ha byttet problemstilling en rekke ganger. Det endelige valget kom på bakgrunn av at vi er interessert i både digitalisering, forretningsmodeller og innovasjon. På den måten formulerte vi en problemstilling, som vi føler kan belyse noe av det som skjer i norsk næringsliv i dag. Basert på problemstillingen har vi også utarbeidet tre ulike forskningsspørsmål som skal støtte opp under problemstillingen.

3.2 Datainnsamling

Tidspunktet for å gjennomføre kvalitative undersøkelser var ikke helt ideelt med tanke på den pågående pandemien (Covid-19) på vårsemesteret 2021. Det var ikke helt passende med intervjuer ansikt til ansikt. Intervjuene ble dermed gjennomført over videokonferanseverktøyene Teams og Zoom. Majoriteten av informantene hadde dessuten hjemmekontor og det passet fint for alle å slippe å møtes ansikt til ansikt.

3.2.1 Intervjuguide

Totalt sett ble det satt opp tolv spørsmål i intervjuguiden som skulle stilles til informantene. Vi utarbeidet to versjoner av intervjuguiden (se vedlegg 1 og 2). Den ene versjonen var en forenklet versjon som ble sendt ut til de informantene som ønsket det, slik at de kunne forberede seg på forhånd. Den andre versjonen var kun til internt bruk. Denne inneholdt blant annet utdypende definisjoner på noen av begrepene som ble brukt i spørsmålene, slik at det var enkelt å forklare dersom informantene lurte på hva et begrep eller spørsmål betød. Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Intervjuguiden ble derfor delt inn i fire forskjellige deler, for å belyse de ulike temaene vi ønsket svar på.

Intervjuguiden inneholdt åpne spørsmål for å få informanten til å gå i den retningen som personen selv tolket det som. Det ble benyttet både introduksjons-, nøkkel-, og overgangsspørsmål i intervjuguiden. Introduksjonsspørsmål har som hensikt å introdusere temaet for intervjuet, her skal informanten komme med egne erfaringer og betraktninger. Overgangsspørsmål binder introduksjonsspørsmålene og nøkkelspørsmålene sammen, og spørsmålene går fra mer generelle betraktninger til personlige erfaringer. Nøkkelspørsmål er hoveddelen av intervjuet, og sørger for at forskeren får den informasjonen den ønsker for å kunne svare på forskningsspørsmål og problemstilling (Christoffersen et al, 2016).

I den første delen ble det stilt spørsmål om informanten og bedriften. Det å starte med å få bakgrunnsinformasjon om informanten og bedriften informanten jobber i, skaper tillit og en tryggere atmosfære (Christoffersen et al. 2016).

Den andre delen av intervjuet inneholdt spørsmål som handlet om bransjer generelt og arbeid med digitalisering og forretningsmodellinnovasjon. Essensen med spørsmålene under dette temaet var å få forståelse for hva informanten selv mente og tenkte om ulike begreper. Under denne delen ble det stilt både introduksjonsspørsmål og nøkkelspørsmål. Eksempelvis ble dette spørsmålet stilt til informanten: «*Hvilke bransjer har kommet lengst i arbeidet med digital forretningsmodellinnovasjon?*». I selve intervjuet ble det omformulert og ble ofte stilt som: «*Hvilke bransjer mener du...*» for å få informanten sin mening.

Den tredje delen av intervjuet var rettet mot det andre forskningsspørsmålet rundt digitalisering av forretningsmodellen. For eksempel: «*Hvordan jobber dere med*

digitalisering?». Ettersom dette er en del av hoveddelen av intervjuet, ble det stilt en rekke nøkkelspørsmål under dette temaet. Dette sørget for at vi fikk den informasjonen vi trengte, for å kunne svare på et av de sentrale forskningsspørsmålene i oppgaven. Under denne delen ble det stilt både introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål og nøkkelspørsmål.

Den fjerde og siste delen av intervjuguidens tema handlet om suksessfaktorer og var ment som tema for det siste forskningsspørsmålet. Et eksempel fra dette temaet er: «*Hvordan måler dere resultatene av forretningsmodellinnovasjon?»*. Som nevnt i forrige avsnitt ble det benyttet overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål samt oppfølgingsspørsmål, da det er et sentralt tema.

Til slutt i intervjuguiden var det lagt opp til en avslutningsfase hvor informanten fikk mulighet til å stille spørsmål tilbake eller få rettet på noen av svarene sine.

3.2.2 Utvalg av informanter

Når man skal velge hvilke informanter man skal intervjuer er det viktig å komme nært på personene som er i den målgruppen vi faktisk er interessert i å vite noe mer om (Christoffersen et al. 2016). I kvalitative intervjuer er det hensiktsmessig å få fyldige besvarelser som kan belyse problemstillingen fra flere sider. Dermed er det viktig at man har en plan i rekrutteringen av informanter for å få de som er mest relevante, og ikke minst interessante med tanke på studien.

Det som ville være relevant og interessant i henhold til formålet av studien var et utvalg fra ulike bransjer. Da er spørsmålet hvor stort utvalget skal være. Teoretisk sett er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer ifølge Malterud (2011) (Christoffersen et al. 2016). I dette tilfellet endte vi med å intervjuer seks informanter. Som nevnt ovenfor er ikke fokuset i kvalitativ metode at det skal være flest mulig intervjuer, men at det skal bli gjennomført relevante intervjuer.

Når det kom til valg av informanter, var vi all hovedsak på utkikk etter personer i relevante stillinger i norsk næringsliv. Da vi ikke skulle ha verken casebedrift eller casebransje, var ikke bedrift eller organisasjon så veldig relevant, så lenge bedriften var en del av det norske næringslivet. Vi benyttet oss blant annet av innovasjonsmagasinets kåring for Norges mest innovative bedrifter, som inspirasjon til hvilke bedrifter vi kunne kontakte. Vi sendte dermed ut mail/melding til rundt 25 ulike bedrifter, og planla intervju med de som hadde tid eller

mulighet til å stille opp. Det resulterte til slutt i seks intervju med personer fra forskjellige bransjer.

I denne masteravhandlingen har vi valgt å lage en tabelloversikt over de informantene vi har hatt med i denne forskingsstudien. Grunnen til at vi har valgt gi de bokstaver, er for å holde oversikt over hva de ulike informantene har svart og for å holde de ulike informantene anonyme gjennom masteroppgaven vår. Se oversikt over informanter i tabell 3.

Tabell 3: Oversikt over informanter som er benyttet i denne studien

	<i>Kjønn</i>	<i>Stilling</i>	<i>Bransje</i>
<i>Informant A</i>	Mann	Managing partner/Founder	Konsulent/teknologi og design
<i>Informant B</i>	Mann	Head of Business Design	Konsulent/innovasjon og forretningsutvikling
<i>Informant C</i>	Kvinne	Innovasjonsrådgiver	Konsulent/finansiering
<i>Informant D</i>	Kvinne	Leder brukeropplevelse og konseptutvikling	Logistikkbransjen
<i>Informant E</i>	Mann	Prosjektleder, IT, Innovasjon & Utvikling	Bransjeorganisasjon
<i>Informant F</i>	Mann	Innovation and Customer Journeys	Bank og finans

3.2.3 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuguiden ble sendt ut til de informantene som ønsket det på forhånd. Det ble gjort for at det skulle oppstå færre misforståelser, og for at informanten skulle ha mulighet til å forberede seg på forhånd. Ved å være forberedt ville intervjuet kunne gjennomføres mer effektivt og raskere. Det at intervjuene foregikk over videokonferanseverktøy, gjorde prosessen enklere for både informanten og oss.

Som nevnt tidligere ble vi nødt til å endre problemstilling ettersom vi følte at vi ikke hadde nok og relevante informanter som kunne stille opp til intervju. Dette førte til en forsinkelse i planleggingen av når intervjuene skulle gjennomføres. Vi hadde som utgangspunkt et mål om å være ferdig med intervjuene i løpet av uke 7, men på grunn av vanskeligheten med å finne

villige og relevante informanter ble intervjuene gjennomført i tidsrommet 18. februar til 4. Mars (uke 7-9).

Intervjuene var planlagt å skulle vare i ca. 45 minutter. Alt etter hvor mye informanten hadde på hjertet og hvor mange oppfølgings spørsmål som ble stilt i tillegg. Det ble naturligvis en liten variasjon i intervjutiden, der det korteste varte i 30 min, og det lengste varte i 60 min.

Det ble gjort video- og lydopptak av intervjuene, med godkjennelse fra hver enkelt informant. Grunnen til at det ble gjort video- og lydopptak var for å kunne fokusere på hva informantene fortalte, og for senere å kunne transkribere intervjuene. Samtidig får man dokumentert både tale og bevegelse, som vil være nyttig ved analyseringsfasen (Christoffersen et al. 2016). Selv om vi var to på hvert enkelt intervju var denne løsningen best med tanke på at vi fikk muligheten til å se og høre det om og om igjen, og transkribere det, fremfor å kun ha notater fra intervjuet. I etterkant av intervjuene ble lydopptakene transkribert og vil senere bli slettet ved masterinnlevering.

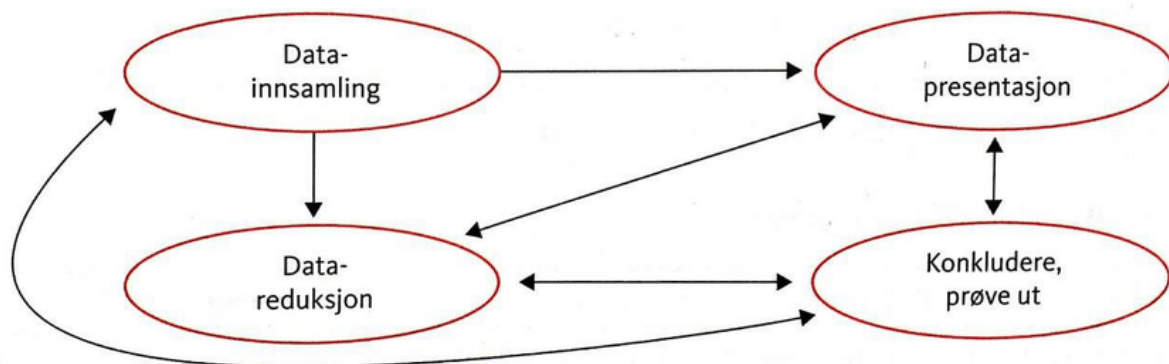
Spørsmålene var produsert på forhånd i intervjuguiden som et utgangspunkt, mens rekkefølgen på spørsmålene og spørsmålsformuleringen ble tilpasset etter hvilke informanter det var. Intervjuet ble dermed gjennomført på en semistrukturert måte (Malt and Grønmo, 2020). På den måten fikk vi både stabilitet og fleksibilitet til å kunne gå dypere på enkelte områder. Spørsmålene ble brukt som et utgangspunkt til hva som skulle stilles og for å skape en diskusjon mellom informant og intervjuer (Christoffersen et al. 2016). Det ble i tillegg stilt oppfølgings spørsmål basert på hva selve informanten snakket om, for å få mer fylldige svar, konkretisere noe spesielt eller for å utdype noe som tidligere hadde blitt nevnt.

Oppfølgings spørsmålene var ikke notert ned på forhånd, og ble stilt basert på hva informanten svarte underveis. Oppfølgings spørsmålene ble også benyttet for å «guide» informanten tilbake på riktig spor, om man skulle skli helt bort fra det opprinnelige temaet.

3.3 Datamateriale og datanalyse

Datamaterialet vårt består av seks dybdeintervju, med personer fra ulike bransjer i norsk næringsliv (se underkapittel 3.2.2 for oversikt). Intervjuene har blitt transkribert av oss i ettertid. Ettersom at intervjuene hver for seg tok mellom 30 minutter og en time, sitter vi igjen med en ganske stor mengde data til analysen.

Når vi skal analysere kvalitativ data er det flere forskjellige teknikker man kan benytte seg av, men alle handler i hovedsak om det samme. Miles og Huberman (1994) presenterte en generell modell for analyse av kvalitativ data (se figur 6). Dataanalysen består av 3 hovedsteg; datareduksjon, datapresentasjon og å konkludere/verifisere. Datareduksjonen handler i stor grad om å oppsummere og plukke ut det viktigste fra datamaterialet, til koding. Kodingen i vår oppgave vil for det meste være av den induktive metoden, som vil si at vi leter etter likhet blant svarene (Ringdal, 2018).



Figur 6: En interaktiv modell for analyse av kvalitative data. (Miles og Huberman, 1994, s. 12)

Vi har valgt å benytte oss av Tjoras (2017) stegvise deduktiv-induktive metode for analyse av kvalitativ data, for å kode datamaterialet vi sitter på. Denne metoden baserer seg på tre ulike trinn. I første trinn handler det om å legge vekt på ord og uttrykk som informantene har brukt, for å kunne trekke ut essensen fra datamaterialet. På denne måten får vi redusert omfanget og sitter kun igjen med de viktigste detaljene fra datamaterialet. Dette gjør at vi kan opprette såkalte koder underveis slik at det blir enklere å gruppere informasjon fra ulike informanter. I det andre trinnet av analysemetoden skal vi gruppere de ulike kodene, slik at vi ser sammenhengen i informasjonen vi har hentet gjennom de ulike intervjuene. Det tredje og siste trinnet er å lete etter teoretiske begreper blant de gruppene av koder vi har opprettet, som kan knyttes til det fenomenet vi undersøker, og som vi kan knytte sammen med tidligere forskning og funn (Rindal, 2018).

3.4 Datakvalitet

For å sikre et best mulig resultat på datainnsamlingen er det viktig å stille krav til kvaliteten. Dermed er det viktig å vurdere både reliabiliteten og validiteten av dataene man innhenter.

3.4.1 Reliabilitet

Ordet reliabilitet kommer fra det engelske ordet «*reliability*». Reliabilitet blir også kalt for pålitelighet (Christoffersen et al. 2016). Det handler om hvor nøyaktig den innsamlede dataen er, på hvilken måte det samles inn på, hvilke data som faktisk skal brukes og hvordan det skal bearbeides. I kvalitative studier er det ofte samtalen som styrer selve datainnsamlingen. Det fører til at det kan være utfordrende for andre forskere å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning når det styres av samtaler eller observasjoner (Christoffersen et al. 2016). Et annet viktig element i reliabiliteten i kvalitativ studie er at forskeren bruker seg selv som et instrument. Gjennom sin individuelle erfaringsbakgrunn, er det ingen andre som kan tolke det på lik måte som forskeren selv, som beskrevet i boken *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Christoffersen et al. 2016). På en annen side kan forskeren styrke påliteligheten til sin undersøkelse ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten for forskningsprosessen. Dette vil inkludere en revisjonsprosedyre som gir muligheten til å spore dokumentasjon, metoder og avgjørelser underveis i forskningsprosessen, samt det endelige resultatet (Christoffersen et al. 2016).

Påliteligheten er vanskelig å måle i denne undersøkelsen, ettersom dataene er hentet fra åpne samtaler i intervjurundene, noe er vanskelig å gjenskape for en annen forsker. I tillegg er det andre variabler som spiller inn her. Informanten kan ha andre tanker og meninger ved et senere tidspunkt, samtidig som dagsform og forholdet mellom informant og intervjuer ikke blir det samme.

Det ble gjort lyd- og videoopptak av intervjuene, som ble transkribert i etterkant. At intervjuene ble tatt opp, gjør at det blir enklere for oss å gjengi samtalen nøyaktig, og det er noe som kan øke påliteligheten i avhandlingen. Det ene intervjuet ble utført på engelsk og transkriberingen ble deretter også skrevet på engelsk for å opprettholde integriteten fra det opprinnelige språket. Transkripsjonene ble ikke sendt til informantene, på grunn på mangel av tid. De har derfor ikke hatt mulighet for å korrigere sine uttalelser og eventuelle feil.

3.4.2 Validitet

Ordet validitet kommer fra det engelske ordet «validity». Validitet blir også kalt for gyldighet (Christoffersen et al. 2016). Det betyr i hovedsak i hvilken grad man ut ifra resultatet av et forsøk eller en studie kan trekke en konklusjon om det man har satt seg som mål å undersøke (Dahlum, 2021). Ifølge Dahlum kan validitet skilles i to former, indre og ytre validitet.

Ytre validitet betyr at resultatene fra en undersøkelse med begrenset omfang i større grad kan generaliseres, og at det regnes for å gjelde en større mengde data enn det studien undersøkte. Mens med indre validitet handler det om muligheten et forsøk eller en studie gir til at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen. Det kan også kalles for definisjonsmessig validitet, og brukes for å vurdere om en faktisk måler det en vil måle (Dahlum, 2021).

Et av punktene under gyldighet vil være formen for kildekritikk i masteravhandlingen. Det er en utfordring å få tilgang på informanter som tilfører «riktig» informasjon. Dette er noe som ble vurdert før intervjuene, altså i rekrutteringsfasen til intervjuene. Noen mente de ikke hadde tilstrekkelig med kompetanse, og derfor valgte vi å ikke ta med alle vi hadde vært i dialog med. På den måten fikk vi luket ut noen før intervjuene. For det første så vi etter personer som hadde kjennskap eller som jobbet innenfor et visst forretningsområde, hovedsakelig innovasjon, forretningsutvikling og digitalisering.

Informantene som ble med i dette forskningsprosjektet hadde både god kunnskap og kompetanse innenfor innovasjon, ulike bransjer og generelt om næringslivet i Norge. Det kommer av flere års erfaring i relevante bransjer og organisasjoner. På bakgrunn av dette ble det informantene har fortalt, vurdert som valide og pålitelig. Vi ser ingen grunn for at informantene skal ha interesse for å påvirke eller sabotere undersøkelsen.

Det er viktig å påpeke at vi på grunn av vårt datagrunnlag, ikke har mulighet til å generalisere for norsk næringsliv eller noen spesifikke bransjer. Vi har gjennomført et dypdykk i seks ulike bedrifter, fra fire ulike bransjer, og det er derfor bare tatt «stikkprøver». Med det sagt kan oppgaven være en indikator for hvordan det er i andre bedrifter/bransjer, og det er nærliggende å tro at våre informanter og deres erfaring ikke skiller seg helt ut fra det som oppleves av andre.

3.5 Etikk

I forskningsstudier er det slik at etikk er noe som skal vurderes, ved snakk om konsekvenser for andre mennesker. Det blir godt beskrevet her: *«Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale»* (Christoffersen et al. 2016). Det handler om forholdet mellom mennesker, om hva vi kan gjøre og ikke kan gjøre mot hverandre. Det er slik at etikk ikke bare er begrenset til spesifikke handlinger, men det er måten vi mennesker direkte eller indirekte kan påvirke andre på (Christoffersen et al. 2016).

Informantene i denne masteravhandlingen vil fremstå som anonyme. Det har vært et fokus hele veien på personvern og å ivareta de etiske retningslinjene overfor informantene. Informantene ble tilsendt et samtykkeskjema over e-post, samt informasjon om at det ville bli tatt lyd- og videoopptak av selve intervjuet og informasjon om selve prosessen. Det var viktig at informantene samtykket enten ved å signere skjema eller godkjenne det over e-post.

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2016), er det slik at forskning må underordne seg både etiske prinsipper, samt juridiske retningslinjer. Det vil si at dersom man forsker på noe og benytter seg av intervjuer som datainnsamling, er det slik at man har meldeplikt til informantene for hvordan personvern vil bli håndtert før, under og etter forskningen blir gjennomført. I denne masteroppgaven har det blitt meldt ifra til informanter, samt meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD), for godkjenning (Se vedlegg 3).

Ettersom etikk er et viktig tema her, er det også viktig å nevne at dersom man ikke får det ønskelige resultatet eller de svarene man kanskje hadde håpet på i forkant av intervjuene, at man ikke skal manipulere svarene man har fått. Det strider imot de etiske retningslinjene. Det er tre type hensyn som blir beskrevet av Per Nerdrum (1998), som en forsker må tenke gjennom: *«1) informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, 2) forskerens plikt til å respektere informantens privatliv 3) forskerens ansvar for å unngå skade»* (Christoffersen et al. 2016).

4.0 Resultater

I dette kapittelet vil vi presentere de empiriske funnene fra de seks intervjuene. Vi har benyttet oss av Tjora (2010) sin stegvise deduktiv-induktiv metode i vår dataanalyse. Vi vil presentere funnene i form av sitater og sammenfattende beskrivelser av informantenes

uttalelser. Resultatdelen er delt inn i underkapittel basert på de tre forskningsspørsmålene våre.

4.1 Analyse av datamaterialet

I den første delen av analysearbeidet gjennomførte vi en såkalt grovscreening. Vi gikk gjennom alle de seks transkriberte intervjuene, og markerte ned ord, uttrykk og setninger som vi så som relevante for det videre analysearbeidet. For å finne de kodene vi mente var relevante, leste vi igjennom transkriptene og markerte det som faktisk svarte på spørsmålet. Totalt satt vi igjen med 153 ulike koder, som skulle gjennom en «finscreening». Når vi skulle gjennomføre «finscreeningen», lette vi etter uttrykk og begrep fra litteraturen. I de tilfellene hvor informanten hadde gitt flere like svar, valgte vi den koden som var mest utfyllende. Etter «finscreeningen» satt vi igjen med totalt 48 som vi fant relevante for oppgaven.

I den andre delen av analysen ble de ulike kodene sorter og gruppert. Vi tok utgangspunkt i forskningsspørsmålene for hovedgruppering, og opprettet mindre kodegrupper under hvert forskningsspørsmål basert på presentert litteratur. Undergruppene ble opprettet etter «finscreeningen», og tok kun for seg de 48 kodene vi satt igjen med. Under forskningsspørsmål 1 ble det ikke opprettet noen undergrupper. Under forskningsspørsmål 2 tok vi utgangspunkt i Osterwalder og Pigneurs (2010) business model canvas for å identifisere og gruppere de kodene som ble opprettet. Under forskningsspørsmål 3 opprettet vi 3 kodegrupper for suksessfaktorer, basert på Holotuik og Beimborns (2017) «*Rammeverk for dimensjoner og kritiske suksessfaktorer i digital forretningsstrategi*».

For å kunne svare mer utfyllende på problemstillingen, velger vi også å presentere resultatene som omhandler utfordringer og barrierer. Disse kodene har også blitt gruppert, og vi har tatt utgangspunkt i modellen til Guldmann og Huulgaard (2020).

4.2 Hvilke bransjer har kommet lengst med å ta i bruk digitale forretningsmodeller i Norge?

På dette forskningsspørsmålet ble det spesielt nevnt av informantene at bank- og finansbransjen var den som skilte seg ut. Informantene mener blant annet at det kan skyldes dereguleringer, press fra nye aktører og globale trender.

Det er jo de bransjene som startet først, typisk bank. Det jeg vil si er at bank og finans har kommet langt. Vi kan jo bare se på hvordan Vipps har endret holdningene våre til bruk av bank. Banken har jo faktisk blitt en app. Og også hvordan man implementerte Vipps, ved at man åpnet opp å dele informasjon på tvers av konkurrenter. Så ble de brått samarbeidspartnere gjennom Vipps. Så sånn sett så tenker jeg kanskje at bank har kommet lengst. - Informant A

Jeg tenker jo at der hvor det har vært mest aktivitet, så har jo finansbransjen åpenbart vært en spydspiss [...]. De har ikke vært så veldig innovative, i forretningsmodelldimensjonen, men i adopsjonen av teknologi og det å tilby den digitale kanalen i kundebetjening, så har finansbransje vært veldig tidlig ute. - Informant B

Så jeg føler ikke at det er noen konkret bransje, men det er mye som har skjedd i bank og finans. De føler veldig på det presset og ser mye fra start-ups som kommer og kan utfordre veldig deres måte. - Informant D

Jeg fått inntrykk av at bank og forsikring har kommet ganske langt og det virker som at de får til mye bra i den bransjen. - Informant E

Samtidig ble flere andre bransjer nevnt, som informantene mente hadde kommet langt med å ta i bruk digitale forretningsmodeller i Norge. Blant bransjene som ble nevnt utenom bank- og finans var det medie-, bil-, og hotellbransjen, samt innenfor akvakultur og detaljhandel (dagligvarehandel/kolonial.no). Informant A var inne på flere forskjellige bransjer som hadde kommet langt på å ta i bruk digitale forretningsmodeller. Her forteller informanten blant annet om hvordan mediebransjen har endret seg i de siste 15 årene, samt hvordan bilbransjen har gått fra å levere et produkt til en tjeneste og hvordan UBER og Airbnb revolusjonerer bransjene de er delaktig i.

Mediebransjen har jo også vært under stor endring – men jeg syntes at forretningsmodellene har hengt igjen. Du har jo typ Schibsted, Aftenposten som hadde rubrikk annonser som ble til Finn for sikkert 15 år siden nå. De har jo selvsagt fått gjort ganske mye på den tid. [...] Også er det jo andre bransjer som har hengt etter, men ta bilbransjen. De har gått fra å levere bil, til å levere tjenesten transport. [...] Ta UBER og Airbnb, som noen eksempler. Ta hotellbransjen – Hvor Airbnb bruker rundt 4 år på å bli verdens største overnattingsbedrift,

uten å eie en eneste seng. [...] Uber også, i løpet av 4-5 år, på å bli verdens største på transportselskap – uten å eie en bil - Informant A

Informant B nevnte også Retail som en av bransjene som hadde kommet lengst, nærmere sagt dagligvarebransjen. Informant B trekker frem at pandemien har vært en betydelig faktor for nye bevegelser og som blant annet har satt fart på markedet. Det nevnes også av informanten at hjemlevering med kolonial spesielt, er et av de elementene som har hatt en kraftig vekst under pandemien.

Når spørsmålet ditt er hvor har vi kommet lengst og i hvilke bransjer så tenker jeg jo at generelt så er jo retail, hvis du deler på det sånn, altså sier at B2C der har det vært bevegelse veldig lenge» [...] «Pandemien har jo vært en katalysator for veldig mye, det har dere jo sikkert hørt fra mange andre også. Da vil jeg kanskje trekke frem hjemlevering generelt, men dagligvarebransjen spesielt med kolonial i spissen, hvor man så en vekst på flere hundre prosent i de første månedene etter at pandemien traff oss. - Informant B

Informant C var mer inne på den maritime siden, og nevnte spesifikt akvakultur som en av bransjene som hadde kommet lengst. Årsaken var en god del nye digitale og tekniske løsninger.

Innenfor marin, så har vi akvakultur – så er det en del løsninger som går på kontroll og overvåking, sikkerhet – og der finner vi en del digitale løsninger. - Informant C

Kort oppsummert ser vi at flertallet av informantene mener at bank og finans er den bransjen som har kommet lengst når det kommer til digitalisering av forretningsmodellen sin. Ellers blir det også nevnt flere andre bransjer, som skiller seg ganske betraktelig fra hverandre.

4.3 Hvilke deler av forretningsmodellen er mest egnet til digitalisering?

Forskningsspørsmålet hensikt var å kartlegge hvilken del av forretningsmodellen informantene så på som den med størst potensiale for digital forretningsmodellinnovasjon. Etter koding av intervjuene ser vi at det er stor variasjon i empirien. Informant A nevner blant annet tjenesteinnovasjon, altså det å tilby nye tjenester basert på ny teknologi og digitalisering. Informanten mener at innovasjon på forretningsmodellen i stor grad handler

om en forenkling og en effektivisering av det man allerede gjør. Informanten nevner derimot ingen spesifikke deler av forretningsmodellen som egner seg bedre enn andre.

Jeg tenker jo spesielt på tjenesteinnovasjon som handler mye om en forenkling. Et eksempel: ta byggebransjen, hvor mye av tjenesteleveransen er rasjonell. Du setter deg i bilen, på vei til en byggeplass, reparerer eller holder på med det du skal på arbeidsplassen og reiser tilbake igjen. Mye tid går bort i kjøring og mindre effektivitet. Mens i dag så er det eksempelvis mulig med sensorteknologi og maskinlæring, som gjør at man predikere før ting går i stykker, hva som kommer til å skje. Det gjør at man kan gå fra reaktivt vedlikehold til et prediktivt vedlikehold. – Informant A

Informant B nevner heller ikke noen spesifikke deler av en forretningsmodell, men heller forretningsmodellene som en helhet. Informanten nevner blant annet økt topplinje ved å ta i bruk digitale kapasiteter, og muligheten for å komme seg ut i nye og større marked. Med økt topplinje menes høyere omsetning eller økt inntekt. Informant B nevner også muligheten for effektivisering av eksisterende forretningsmodeller.

Nei altså, jeg tenker vel at alle forretningsmodeller til det motsatte er bevist, tenke at har et effektiviseringspotensial ved å ta i bruk digitale kapasiteter. Fordi du enten øker inngangen, altså topplinjen ved at du for eksempel kommer ut i et større marked, eller så kan du effektivisere ved bruk av teknologi. Automatikk, samhandling [...] Særlig med fremveksten av sensorteknologi og den type ting, og robotisering og AI - Informant B

Informant C er den første informanten som nevner en enkelt del av forretningsmodellen som egner seg best. Informanten nevner dog ikke grunner for dette, slik som både A og B gjorde.

Når det gjelder digitalisering i selskap, er det gjerne kanalene det går på [...] man har kundereisen fra vurdering til kjøp. – Informant C

Informant C nevner også fangst av verdi, og hvordan man kan benytte digitalisering til å samle mer data og regne på kjøpekraften til kunder. Fangst av verdi referer til litteratur om forretningsmodeller, og handler om bedriftens inntektsstrøm og hvordan de tjener penger. Altså er det spesielt kanaler og verdifangst informant C mener er mest egnet til digitalisering.

Fangst av verdi og det å se på hva du får ut av kundesegmentene – hvor sterk kjøpekraft har det, og hva genererer det ut av inntekter. Det kan man jo lage økonomiske data og regne på. -

Informant C

Informant D nevner spesielt to deler av en forretningsmodell som egner seg til digitalisering og innovasjon. Kanaler for mottaker/kunde og for salg, hvor hovedfokuset er å gjøre mersalg og oppkjøp enklere tilgjengelig digitalt. Fordi informant D jobber i et logistikkfirma, er mottaker personen som skal ta imot pakke/post, mens kunde er den som betaler for at det skal fraktes.

Det går egentlig på alt fra de kontaktpunktene man har ut til mottakerne og forbrukerne [...] og ser på mersalg og oppkjøpsmuligheter. Vi jobber med å gjøre det bedre, lettere og mer tilgjengelig digitalt. – Informant D

Informant E er litt mer som informant A og B, og nevner ikke noen spesifikk del av en forretningsmodell som egner seg bedre. Det handler i stor grad om effektivisering, og det nevnes blant annet å se på prosessene som gjennomføres manuelt i dag, at digitalisering av enkle manuelle oppgaver kan være en kilde til konkurransefortrinn.

Prosesser som krever manuell administrasjon og arbeid for en organisasjon vil generelt alltid lønne seg. Hvis man ser på forretningsmodellen, hvilke deler kan vi gjøre mer effektivt eller digitalisere for å skape et konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene ville jeg i hvert fall sett på de manuelle oppgavene som vi trenger folk til å gjøre. Så generell basis vil jeg si det. – Informant E

Informant E nevner også et spesifikt eksempel på kundekontakt, altså kanaler og kunderelasjon når man ser et i forretningsmodellperspektiv. Informanten sier derimot ikke at nettopp denne delen egner seg bedre enn andre, men bruker det som et eksempel på hvordan man kan digitalisere manuelle oppgaver.

Her har du for eksempel kundekontakt og chatbot for vår del. Hvor vi enkelt kunne forenkle den manuelle delen som blir gjort på vårt kontaktsenter i dag. Og det ville enkelt kunne digitaliseres gjennom ny teknologi. – Informant E

Informant F snakker om hele forretningsmodellen, og nevner i stor grad det samme som en del av de andre informantene når det gjelder å gjøre ting smartere og bedre for kundene. Informanten sier at det alltid handler om å se etter muligheter for å forbedre seg, men sier ikke noe om en spesifikk del av forretningsmodellene som egner seg bedre.

It is always about thinking of the business model. How could we do this smarter; how could we do this better for our customers [...] I mean all of it. We are always looking for an opportunity to improve. – Informant F

Kort oppsummert nevnes det mye at digitalisering kan effektivisere eksisterende forretningsmodell, men det er generelt lite snakk om hvilke deler som egner seg bedre til effektivisering enn andre gjennom digitalisering. Kun informant C og D nevnte en spesifikk del av forretningsmodellen, hvis man ser på en forretningsmodell i et canvasperspektiv slik som vi gjorde under intervjuene. Under intervjuene ble vi spurt en del om hva vi legger i begrepet «forretningsmodell», og det er interessant å se at begrepet forretningsmodell ikke nødvendigvis har den samme betydning i praksis som det har i litteraturen.

Så det kommer litt an på hvordan du definerer forretningsmodellbegrepet ikke sant -
Informant B

Det spørres jo litt. Hva tenker dere når dere sier forretningsmodell? - Informant D

Men med forretningsmodellinnovasjon så tenker dere på business model canvas? - Informant E

4.4 Hva er suksessfaktorene for en vellykket digitalisering av forretningsmodellen?

Under dette forskningsspørsmålet går vi inn på hvilke suksessfaktorer informantene mener skal til for å få en vellykket digitalisering av forretningsmodeller. Basert på litteraturen fra Holotuik og Beimborn (2017) har vi valgt å legge kodene våre inn under de åtte ulike dimensjonene som de har fremstilt i modellen sin: *Rammeverk for dimensjoner og kritiske suksessfaktorer i digital forretningsstrategi*. Vi har samlet empiri fra tre av dimensjonene; Kultur og ledelse, organisering og kapabiliteter og HR-kompetanse.

4.4.1 Kultur og ledelse

Den første av de tre ulike dimensjonene vi har valgt å ta med i resultatdelen er «*Kultur og lederskap*». Informant A har kommet med en rekke ulike faktorer og den første faktoren som nevnes er at det er viktig å akseptere å feile flere ganger for å oppnå suksess.

En av suksessfaktorene tror jeg handler om å akseptere å feile, flere ganger. – Informant A

Informant F nevner også at det er viktig med læring og iterering, for å kunne redusere risiko. Med iterering menes det å utføre noe flere ganger.

Which is why all the time, about learning and iterating, learning and iterating. To reduce the risks. And it is tricky, because you got to move fast, but you got to do it with limited risk. And getting that right is not easy. – Informant F

Videre nevner informant A at det er viktig å sikre en forankring oppover i organisasjonen, som sin viktigste suksessfaktor. Det at man sikrer at organisasjonen har en ledelse som står bak avgjørelsen som blir tatt, samt at holdningene til personene i organisasjonen er der for å gjøre endringer. Et annet element informanten får frem er at organisasjoner er avhengige av å ha en indre innovasjonskultur for å oppnå suksess.

Den siste suksessfaktoren som jeg tror er aller viktigst, det er at ofte blir slike oppgaver delegert litt nedover i organisasjonen, så det er å sikre forankring oppover». [...] «At hele ledelsen backer dette her. Fordi det kommer til å komme kostnader med dette. Og da må man sikre at det faktisk er både evne og vilje til å bruke de ressursene som trengs for å lykkes. Så det handler veldig mye om forankring, holdninger og kulturer internt i en bedrift. Man må skape en innovasjonskultur. – Informant A

Informant B nevner risikoappetitt, som handler om hvor villig en bedrift er til å ta en risk, selv om den umiddelbare fortjenesten kanskje ikke er så enkel å se. Det nevnes også evne, og hvorvidt man er kapabel til å agere på muligheter som man blir presentert med.

Det er risikoappetitten, og evnen og viljen til å svare på det, eller agere på et mulighetsrom. - Informant B

Videre nevner informant B at en suksessfaktor går på læringskapasiteten og kreativiteten til de ansatte, samt at de ansatte har riktig tankesett. Med riktig tankesett menes det å innføre en

felles innovasjonskultur, og det organisasjonen har fokus på god opplæring og videreutvikling av de ansatte.

Så er det jo dette med kreativitet og læringskapasitet, altså det å lære fort. Det å være responsiv som det heter, at du som organisasjon får inn et mindset, slik at du raskere kan gjøre ting og lære av det. Informant B

Informant E er inne på det samme område og beskriver det som en viktig faktor at de som styrer prosjektene/prosessene både har forståelse og støtte fra toppledelsen, for å i det hele tatt kunne lykkes med digitalisering av bedriftens forretningsmodell.

Jeg mener at hvis vi skal lykkes med digitalisering, innovasjon og dette med digital forretningsmodellering så må man ha forståelse og støtte fra toppledelsen for å lykkes med det. Også er det jo varierende kompetanse med det i en ledelse. Og hvis vi virkelig skal kunne gjennomføre dette her, så er vi helt avhengig av det. – Informant E

Videre nevner informant E at det aller viktigste er at man har en tett dialog mellom de ansatte på samme nivå, men også mellom ulike hierarkiske nivå. Dette er viktig for å få et bilde av behovene, som gjør at organisasjonen kan tilpasse seg og sørge for å finne gode løsninger på behovene som oppstår eller eksisterer.

Jeg vil si at det aller viktigste er at man har en tett dialog. At man får et samlet bilde med behovene, klarer vi å løse det ut og sørge for at man hele tiden tilpasser seg den virkeligheten man er en del av. [...] Så er det det å sørge for at hele tiden ivaretar de forretningsbehovene, også klarer å finne gode løsninger på det. Og også å hjelpe forretningsiden med å finne og forstå de mulighetene som ligger ved bruk av teknologien. – Informant E

Som nevnt ovenfor er kultur viktig i en organisasjon for å lykkes, det samme mener informant F at må involveres innad i organisasjonen.

It involves a change of work culture [...] the senior level of the organization is fundamental. – Informant F

Kort oppsummert peker informantene på at det er viktig med forankring fra toppen, at det er innovasjonskultur til stede og at man setter av nok ressurser til kompetanseheving og

gjennomføring av digitaliseringsprosesser. Alle disse faktorene gir rom for prøving og feiling, noe som er viktig for å lykkes med å innføre endringer i en organisasjon.

4.4.2 Organisering

Den andre dimensjonen som vi vil presentere i resultatdelen er organisering. Informant D er inne på at det er viktig med en grunnstruktur som gjør det mulig å danne både plattformer, tjenester og ulike verktøy i samhandling med andre aktører. Med grunnstruktur mener informanten den digitale grunnmuren, at man har et godt utgangspunkt når det kommer til kapasitet, kompetanse og muligheter i den digitale delen av bedriften.

Så det handler om å ha den grunnstrukturen som muliggjør det å lage plattformer, tjenester og verktøy som kan samhandle med andre aktører. – Informant D

Informant C er inne på strategien i en organisasjon for å oppnå suksess. Det handler om hvorvidt ledelsen har en klar strategi og hvordan de benytter strategien for å styre digitaliseringsprosessen. I tillegg nevnes det av informanten at det ikke bare handler om teknologien, men om selve menneskene også.

Jeg tenker at man må finne noe som gir raske gevinster for å komme i gang også må man sette dette inn i en strategisk sammenheng med selskapet [...] Det handler jo mye om mennesker og ikke bare om teknologien. - Informant C

Informant B nevner at det også går på den økonomiske kapasiteten til enhver bedrift. Hvis den økonomiske kapasiteten er dårlig og man ser at organisasjonen ikke har overskudd til å gjennomføre store endringsprosesser, så er det viktig med en ledelse som har god kontroll og som styrer organisasjonen på en god måte.

Selv om det er tilsynelatende er overskudd av kapital sånn sett med et makroperspektiv, så er det slik at inne i hver enkelt bedrift, så er marginene ganske presset slik at risikoappetitten og den økonomiske kapasiteten til hver enkelt bedrift, den er også en beskrankning. – Informant B

Kort oppsummert gir grunnstrukturen i en organisasjon muligheten til å danne ulike plattformer og tjenester, men at det også gir et godt utgangspunkt for kompetanseheving og kapasitet. Videre nevnes det av informantene at ledelsen i en organisasjon må ha en klar strategi for hvordan prosessen skal utføres.

4.4.3 Kapabiliteter og HR-kompetanse

Den tredje dimensjonen som blir presentert er kapabiliteter og HR-kompetanse. Informant A sier at det er viktig med både kompetanse på feltet og at det kan være lurt å få et perspektiv utenfra for å ha et annet syn på situasjonen enn hva det er innad i organisasjonen.

Den andre er en sterk grad av prosesskompetanse, at du må skjønne at dette ikke er enkelt. Da må du ha god styring på prosessen. Bruke bra metodeverktøy. Også kan det være lurt å få hjelp utenfra. For å få perspektiv på utfordringene. - Informant A

I tillegg nevner informant A at det er viktig å sette av nok ressurser til det. Med ressurser mener informant A både menneskelige ressurser i form av arbeidskraft og kunnskap, og økonomiske midler.

En annen ting jeg tror er viktig er å sette av nok ressurser til det. – Informant A

Informant A mener også at det handler om å kunne avgrense ved å måle de rette tingene er en viktig faktor for å oppnå suksess. Det kan derfor være hensiktsmessig at ledelsen måler KPI på det de mener er viktig. KPI står for *Key performance indicators*, og brukes som et verktøy for å sikre at strategien som er satt oppnås.

Og en annen suksessfaktor er jo at du måler de rette tingene. At du klarer å avgrense nok. – Informant A

Informant F mener at fokus på rett kompetanse er en av faktorene for suksess, spesielt innenfor teknologi for å forstå digitalisering.

And focus on competence as well. People need to understand much more of technology to be good with digitalization. People need to be good at data. – Informant F

Inntrykket av funnene innen dette tema er at det er lurt med riktig kompetanse og å sette av nok ressurser til det som skal bli gjort. Dersom det ikke er mulig så må man få hjelp utenfra, som kommer med et nytt syn på situasjonen. Samtidig som det er lurt å måle de rette tingene underveis.

4.5 utfordringer og barrierer

Vi har så langt presentert empiri på hvilke bransjer som har kommet lengst i arbeid med digitalisering, og hvilke deler av en forretningsmodell som egner seg best for digital forretningsmodellinnovasjon. Vi skal videre presentere empiri på suksessfaktorer, og det er derfor også relevant å presentere hvilke utfordringer og barrierer som oppleves i digitaliseringsarbeidet.

Vi hadde totalt 11 koder i de seks gjennomførte intervjuene. Videre har vi delt disse 11 kodene inn i to av de fire nivåene til Guldmann og Huulgaard (2020) for barrierer i arbeid med digitalisering; *det organisatoriske nivået* og *personalnivået*. Guldmann og Huulgaard presenterte i sin litteratur 4 nivåer, men de utfordringene vi har blitt presentert for av informantene gir oss kun grunnlag til å benytte to av disse. For enkelhetsskyld har vi delt barrierer under det organisatoriske nivået inn i to underkategorier; organisering og kultur & vaner. Man kan se at flere av de utfordringene og barrierene vi har blitt presentert for av informantene, også går igjen når vi snakker om suksessfaktorer, og det virker som om de fleste har et klart forhold til hvordan man bør jobbe for å overkomme de ulike utfordringene.

4.5.1 Det organisatoriske nivået

Underkategorien «organisering» omhandler barrierer og utfordring på et organisatorisk nivå. Flere av informantene nevner at organisering er en av de største utfordringene i arbeidet med digital forretningsmodellinnovasjon. Med organisering mener vi hvordan ledelsen styrer digitaliseringsprosessen, og hvordan ledelsen legger opp til at endringer skal bli mottatt på en god måte.

Ja, altså en av de største utfordringene med digitalisering ikke er selve teknologien, men selve organiseringen og organisasjonen. - Informant A

Utfordringer med organisering handler blant annet om vanskeligheter med å reorganisere ansatte til andre stillinger når de blir overflødige grunnet digitale kapasiteter. Det handler også om å sette de riktige personene i ansvar for de nye digitale kapasitetene som blir innført i organisasjonen.

Det gir mange utfordringer, det ene er at folk fort kan bli overflødig eller irrelevant. Enten fordi de mangler kompetanse, de er vant til å gjøre en ting på en bestemt måte. – Informant A

Digitalization does require deep change in an organization and there are often a lot of people who love the role they have, then suddenly they realize that their role quite isn't that important anymore [...] So they went from a customer service person to a AI robot trainer. So, we look at opportunities like that all the time. To give people new opportunities based on digitalization. [...] So, being very careful with managing the change I think is probably the biggest challenge. - Informant F

Samtidig handler barrierer på dette nivået også om hvordan man organiserer ansatte og team, i selve arbeidet med digitalisering. Som man kan se under beskriver informant D utfordringer både når det kommer til sammensetning av team, men også når det kommer til å sette i gang de riktige prosjektene, og styre de på en god måte.

Barrierer og utfordringer handler også mye om for eksempel hvordan teamene er organiserte, xxx og xxx er jo kjempestort så utfordringer her kan jo være om man får jobbet med tverrfaglige team slik som man ønsker? – Informant D

det er veldig store muligheter, men så finnes det kanskje også noen som roter seg litt bort i det, og ikke har fokus på riktig plass. At man sette i gang veldig mange prosjekter også er det ikke det som er det riktige - Informant D

Underkategorien «kultur & vaner» handler i stor grad om hvor villige en organisasjon er til å endre seg. Digitalisering fører med seg store endringer for en organisasjon, og om man ikke har etablert en kultur som er med på slike endringer vil man møte store problemer i arbeidet med digitalisering. Som informant A sier, så utfordrer digitalisering ofte den forretningslogikken som man har brukt 30 år på å etablere, og det å skulle endre på denne kan være både krevende og skummelt.

Det er en jungel av utfordringer der ute og veldig ofte er utfordringen vanene våre, holdningene våre. Det rent psykologiske utfordringer, som er barrierer. Selve forretningslogikken som er etablert, som man kanskje har brukt 30 år på å etablere, den er

fryktelig vanskelig å snu, selv om teknologien kunne gjort det over natta. Så får du ikke med deg menneskene og kulturen, så lykkes du ikke med digitalisering. – Informant A

Informant B snakker også om kultur og identitet som en barriere. Informanten nevner at riktig kultur må være til stede for at de ansatte skal klare å utvikle den kognitive kapasiteten når det kommer til nye problemstillinger, ta inn ny kompetanse og nye måter å jobbe på.

Jeg er villig til å gå så langt å si at det også handler om kultur og identitet [...] Den kognitive kapasiteten som går på det å forholde seg til nye problemstillinger, ta inn ny kompetanse og nye måter å jobbe på [...] Det er både på et individuelt og kognitivt plan også er det også på et organisatorisk og kulturelt plan. – Informant B

4.5.2 personalnivået

Personalnivået omhandler barrierer som tar for seg mangel på kunnskap og kompetanse. Det handler som informant A nevner om endringsevne, altså evnen til å håndtere endringen. Det handler også som informant B nevner om den kognitive kapasiteten.

Det er nok i like stor grad endringsevne og endringsvillighet, fordi de ikke har gjort det før og hvert fall i de fleste større virksomheter har ikke erfaring med denne type endring. – Informant A

Det handler om kompetanse kanskje i hovedsak, men også kapasitet [...] Den kognitive kapasiteten som går på det å forholde seg til nye problemstillinger, ta inn ny kompetanse og nye måter å jobbe på. – Informant B

Det handler også om hvordan de ulike individene i organisasjonen forstår hvilke muligheter digitalisering kan gi, og at de forstår hvordan de kan håndtere de endringene som kommer som informant E sier:

Det går på kompetanse og forståelse i organisasjonen. Jeg var litt inne på det tidligere at vi av og til må pushe og utfordre litt på at man har denne og denne muligheten. I dag jobber man kanskje på en måte og den endringsvilligheten og den forståelsen av hva som faktisk er mulighetene er også typiske barrierer som man vil møte på i organisasjonen. Så hvis vi bare skulle implementere det i organisasjonen ville det gått relativt raskt enkelte ganger. Men det

å faktisk drive med organisasjonsutvikling og å jobbe med organisasjonen til å få de til å forstå hva det faktisk er, kan være ganske tidkrevende. – Informant E

Til slutt handler denne barrieren også om kompetansen til å ta i bruk de digitale kapasitetene, og kompetansen til å jobbe så effektivt som mulig. Det handler om at det er vanskelig å få alle de ansatte til å tilegne seg den nødvendige kompetansen, og at riktig kompetanse og opplæring er en barriere for arbeid med digitalisering.

Også er det interne barrierer, det med opplæring og kompetanse, det å endre og å ta i bruk endre atferd. Vi ser jo det i vår bedrift også, det er jo mange ansatte og mange forskjellige miljø og kulturer. Og det å få folk til å bruke systemene riktig for å effektivisere intern kommunikasjon bedre. – Informant C

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi gjennomføre en analyse av empirien som ble presentert i kapittel fire. Empirien som er samlet inn vil også analyseres opp mot teorien som er presentert i kapittel to. Kapitlet vil bli delt inn etter de ulike forskningsspørsmålene, som alle har som mål å underbygge hovedproblemstillingen i oppgaven «Hvilke muligheter gir digitalisering for forretningsmodellinnovasjon i norsk næringsliv?».

5.1 Hvilke bransjer har kommet lengst med å ta i bruk digitale forretningsmodeller i Norge?

Som Breunig et al. (2019) nevner har det foregått en kontinuerlig digitaliseringsprosess siden 1980-tallet. Vi ser at også empirien støtter oppunder at bank- og finansbransjen har kommet langt i arbeidet med digitalisering. Andersen og Sannes (2017) nevner for eksempel BankID som en av de store digitale innovasjonene. Som Parida et al (2019) nevner er ikke ny teknologi nok i seg selv, så på tross av at det har kommet ny teknologi som støtter bank- og finansbransjen har de vært avhengige av å endre på forretningsmodellen. Som både informant A og B nevner i empirien har bank- og finansbransjen vært flinke til å endre hvilke kanaler de benytter mot kunder, og de nevner spesielt digitale kanaler for kundebetjening for eksempel gjennom en app. *Banken har jo faktisk blitt en app – Informant A.*

Det vi kan se er at de fleste bransjene som blir nevnt i empirien enten yter tjenester eller har gått mer over fra tradisjonelle produkter til å levere tjenester. I følge Geissbauer et al. (2016) kan digitalisering av tjenester føre til større muligheter til nye forretningsmodeller. Som informant A nevner har spesielt UBER og Airbnb revolusjonert bransjene de er en del av ved hjelp av digitale forretningsmodeller. Informanten nevner at både UBER og Airbnb har blitt markedsdominerende uten å faktisk eie en eneste bil eller seng. Et eksempel på digitalisering i Norge som har endret markedet er Schibsted som digitaliserte rubrikkannonser og opprettet Finn.no.

Du har jo typ Schibsted, aftenposten som hadde rubrikk annonser som ble til Finn for sikkert 15 år siden nå. – Informant A

Både empiri og litteratur viser at bank- og finansbransjen har kommet langt i arbeidet med digitalisering. Det nevnes derimot også at de ikke har vært så veldig innovative når det kommer til forretningsmodelldimensjonen, men at de har vært flinke til å adoptere teknologi. Det kan med andre ord bety at det fortsatt kan ligge et stort potensial for videre digitalisering, på tross av at de ifølge mange av informantene har kommet langt i arbeidet allerede. Det vi ser i empirien er at det på generelt grunnlag er bransjer som fokuserer på digitalisering av tjenester som har kommet lengst. I empirien i kapittel fire viser vi til flere bransjer, men en fellesnevner er at alle på en eller annen måte yter digitale tjenester.

5.2 Hvilke deler av forretningsmodellen er mest egnet til digitalisering?

Som Schneider og Spieth (2015) nevner har begrepet forretningsmodell siden 1990-tallet fått stor oppmerksomhet. Det har ført til at både valg og utforming av selve forretningsmodellen i økende grad har blitt ansett å være avgjørende når virksomheter ser på forretningsmulighetene sine. Et av de mest interessante funnene her er at det ikke er alle informantene som benytter seg av begrepet forretningsmodell, og at informantene ikke ser på forretningsmodellen som en serie av byggesteiner som Osterwalder & Pigneur (2010) gjør i sin teori. Både informant B, D, og E var usikre på hva vi la i begrepet «forretningsmodell» da vi benyttet det i intervjuet. Grunnen til at vi synes dette er interessant, er at det både i litteraturen og i studien vi har gjennomført har blitt påpekt hvor utbredt dette begrepet er og hvor viktig det er i forretningssammenheng. Så det at tre av seks informanter ikke har et klart

bilde av hva som menes med forretningsmodellbegrepet og business model canvas, tyder på at det er en liten dissonans mellom litteratur og faktiske forhold. Det vi derimot så var at alle har en formening om hva deres egen forretningsmodell var, selv om de ikke brukte begrepet når de skulle forklare hva organisasjonen faktisk gjør.

Det at noen av informantene ikke delte forretningsmodellen inn i de ni forskjellige byggesteinene, gjorde det vanskelig å direkte presentere en av de av ulike byggesteinene i BMC, som vi la til grunn i intervjuet. Kun informant C og D nevnte en spesifikk del av forretningsmodellen, men på tross av dette kom de fleste av informantene med indirekte eksempler som kan kobles opp mot deler av BMC. Matzler et al. (2016) beskriver tre steg for hvordan digitalisering påvirker forretningsmodellen og eksempler vi har blitt presentert med kan knyttes opp mot de tre ulike stegene.

Det første steget av Matzler et al. (2016) tar for seg digitalisering av produkter og tjenester. Digitalisering av produkter og tjenester handler blant annet som informant A sier om tjenesteinnovasjon, en forenkling av hvordan man tilbyr produkter og tjenester ved hjelp av digitale kapasiteter. I et forretningsmodellperspektiv handler det her om endring og digitalisering av verdiforslaget. Samtidig kan det også knyttes opp mot distribusjonskanaler, der de kan tilby produkter og tjenester for eksempel gjennom nettbutikk kontra fysisk butikk.

Det andre steget i Matzler et al. (2016) handler om digitalisering av prosesser og beslutningstaking ved hjelp av industri 4.0, big data og kunstig intelligens. Som informant B nevner handler det om å *effektivisere ved bruk av teknologi*. Det handler om å gjøre prosesser forenklet og mer automatisert. Informant E sier at det vil lønne seg å digitalisere og effektivisere manuelle oppgaver. Hvis man ser på det opp mot BMC kan det trekkes mot nøkkelaktivitetene og nøkkelressursene i virksomheter. Det kan knyttes opp mot nøkkelaktiviteter ved at man som nevnt får effektivisert, automatisert og forbedret prosessene man gjennomfører. Det vil for eksempel være mulig å benytte sensorer eller kunstig intelligens, slik at man kan predikere hva som kommer til å skje fremover i større grad, og dermed jobbe aktivt kontra reaktivt. Med nøkkelressurser menes det at man for eksempel har mulighet til å relokere menneskelige ressurser, på bakgrunn av automatiserte eller effektiviserte oppgaver, og at man derfor kan fokusere ressurser på andre arbeidsoppgaver.

Det siste steget til Matzler et al. (2016) er full transformasjon av verdiløftet og driftsmodell. Her menes det hvordan man kan gjøre ting på helt nye måter, og totalt endre hvordan man driver bedriften, og hvordan man skaper verdi for kunden. Spesielt nevnes kanaler for kundekontakt og kunderelasjoner som byggesteiner av informant C og D. Ved hjelp av digitalisering har man nå mulighet til å opprette helt nye kanaler for kontakt, eksempelvis på internett, uansett hvor man befinner seg. Her nevner også informant E kunderelasjoner gjennom chatbot, og hvordan ny teknologi muliggjør bedre systemer for å kunne yte kundeservice. Ny teknologi gjør det også mulig å samle inn mer data om kunden, og på den måten kunne gjøre produkter, tjenester og markedsføring mye mer skreddersydd. Det er altså også her snakk om verdiforslaget, og hvilke produkter og tjenester som bedriften skal tilby, og som skal skape verdi for kunden. Til slutt handler det om inntektsstrømmen som informant D nevner, når det er snakk om hvordan de jobber for å tilby oppkjøp og mersalg mer tilgjengelig digitalt. Altså gjør teknologien det mulig for bedriften å hente inn inntekt på nye måter, og det er for kunden mulig å betale for produkter og tjenester digitalt gjennom nye kanaler, for eksempel nettbutikk eller app.

Så hvilken del av forretningsmodellen egner seg mest til digitalisering? Det er et vanskelig spørsmål å svare 100% konkret på, men basert på litteraturen til Matzler et al. (2016) og empirien vi har samlet inn, kan vi se at enkelte byggesteiner blir mer påvirket av digitalisering. Av de ni byggesteinene til Osterwalder og Pigneur (2010) er det spesielt kunderelasjoner, kanaler, nøkkelaktiviteter, og nøkkelressurser som skiller seg ut. Det vil selvfølgelig være variasjoner fra organisasjon til organisasjon, og bransje til bransje om hva som vil være det viktigste å digitalisere. For en produksjonsbedrift så vil det for eksempel være mer hensiktsmessig å digitalisere selve produksjonsprosessen, kontra for en tjenestebedrift hvor det kanskje vil være viktigere å digitalisere kanaler og kunderelasjoner. Det betyr jo ikke nødvendigvis at den ene delen er viktigere enn andre, men at man må skille på hvilken bransje og bedrift det er, og at man må skille på hvor langt man har kommet i digitaliseringsprosessen.

5.3 Hva er suksessfaktorene for en vellykket digitalisering av forretningsmodellen?

Holotuik og Beimborn (2017) identifiserte 40 kritiske suksessfaktorer fordelt på åtte ulike dimensjoner. I empirien har vi funnet suksessfaktorer i tre av de samme åtte dimensjonene; Organisering, kultur og lederskap, og kapabiliteter og HR-kompetanse.

5.3.1 Kultur og lederskap

Den første suksessfaktoren som blir omtalt i empirien er kultur. Flere av informantene har nevnt at kultur er en vesentlig og fundamental suksessfaktor for å i det hele tatt lykkes med digitalisering i organisasjonen. Informant A, B og F er de som spesifikt nevner kultur som en av de kritiske suksessfaktorene når det kommer til digitalisering av forretningsmodellen. I følge Sagberg (2020) er kultur de felles verdiene, normene og virkelighetsoppfatninger som de ansatte i en organisasjon har. Som informant C nevner i empirikapitlet om barrierer og utfordringer, vil man finne ulike miljø og kulturer i en bedrift, og når man skal jobbe med store endringer som digitalisering er det viktig at de ansatte har like holdninger, og at det er enighet rundt de endringene som skal gjøres. Informant A nevner spesielt innovasjonskultur, og med det menes det hvordan organisasjonskulturen legger til rette og fasiliterer innovasjon. Det er kanskje spesielt innovasjonskultur som er den største suksessfaktoren, da den har et større fokus på innovasjon og endringer enn en klassisk organisasjonskultur. Som Szczepanska-Woszczyzna (2014) sier gjør en god innovasjonskultur det enklere for ansatte å støtte og akseptere endringer. For å lykkes med å implementere en god innovasjonskultur handler det om god ledelse innad i bedriften, noe som tar oss over til neste suksessfaktor som er lederskap.

Som informant E nevner at man er nødt til å ha forståelse og støtte fra toppledelsen for å lykkes med innovasjonskultur. Informant D nevner at det må være tydelighet og forankring i toppen, samtidig som forholdene må ligge til rette for å satse på kultur. Informant A og F nevner derimot en annen kritisk suksessfaktor for å lykkes, som handler om at det er viktig at ledelsen må akseptere å prøve å feile, opptil flere ganger. Ifølge Daft (2010) er det mange organisasjoner som sliter med å endre seg på en god måte. Ofte går dette på ledelsen i bedriften. Noen ganger handler det om at ledelsen ikke klarer å motivere de ansatte nok, mens det andre ganger handler om at ledelsen ikke hører på ansatte sine ideer og tilbakemeldinger.

Kultur og lederskap går under samme dimensjon ettersom de henger så tett sammen. Det er en ting at ledelsen aksepterer prøving og feiling og at ledelsen aksepterer endringer. Det betyr derimot ingenting dersom de ansatte ikke er klar over at det er akseptert, og dersom de ansatte ikke støtter de endringene som innføres. En innovasjonskultur involverer alle de ansatte i en organisasjon, men til syvende og sist er det ledelsen sitt ansvar å promotere og innføre en kultur som støtter oppunder de målene og strategien som er satt.

5.3.2 Organisering

Den andre dimensjonen som har blitt trukket frem gjennom empirien er organisering. Informant D mener at en sterk grunnstruktur i organisasjonen er et godt utgangspunkt. Herunder kommer organisasjonens kapasitet, kompetanse og hvilke digitale muligheter man har for ulike deler av organisasjonens forretningsmodell. Informant C går dypere inn på hvordan strategi påvirker organisasjoner til å oppnå suksess ved digitalisering, og at det handler om hvorvidt ledelsen har satt en klar strategi, samt hvordan prosessen skal utføres. I tillegg nevner informant B evnen og viljen til å agere på et mulighetsrom. Suksessfaktoren her er å ha en ledelse som er godt rustet til å gjennomføre endringer og har fokus på å styre prosessen på en god og effektiv måte. Ifølge Thompson (1991) skal det litt til for å lykkes med organisasjonsendringer, deriblant er det viktig å gå systematisk til verks i ulike deler av en omstillingsprosess. Thompson (1991) nevner også Balviks OU-metode som en metode som kan brukes når en organisasjon skal gjennom en endringsprosess. Holotuik og Beimborn (2017) nevner smidighet og relokasjon av ressurser, samt en ledelse som gjør den ansatte klar for endringer, som en kritisk suksessfaktor i sitt rammeverk.

Som vi ser henger organisering ganske tett sammen med lederskap og kultur, ettersom det handler om mye av det samme. Organisering har på lik linje med lederskap og kultur, mye fokus på å klargjøre ansatte på store endringer, men tar i tillegg for seg styring av ressurser og selve prosessen. Suksessfaktorene under organisering har et mye større fokus på strategi og styring, kontra under lederskap og kultur hvor suksessfaktoren har størst fokus på tankesettet, verdiene og felleskapet i bedriften.

5.3.3 Kapabiliteter og HR-kompetanse

Under den tredje dimensjonen handler suksessfaktoren i all hovedsak om digitale ferdigheter, kunnskap og menneskelige ressurser (Holotuik og Beimborn, 2017). Som informant A nevner

er en viktig suksessfaktor at det må være kompetanse på feltet, samt at det settes av nok ressurser til det – med ressurser menes det i form av arbeidskraft og kunnskap, i tillegg til økonomiske midler. Informant F er også inne på at rett kompetanse, spesielt innenfor teknologi for å forstå digitalisering, er en kritisk suksessfaktor. I teorien har vi definert kompetanse som summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger. Det informantene sier samsvarer med det Nair et al. (2011) og Griese et al. (2012) sier. Økt kompetanse vil øke fleksibilitet og styrke konkurranseevnen, i tillegg vil økt kompetanse også øke innovasjonsevnen til organisasjonen. Spesielt er det viktig som informant F sier med rett kompetanse. Med rett kompetanse menes det at man har ferdigheter og kunnskap på riktig område, og da spesielt på digitaliseringsprosesser og teknologi i dette tilfellet. Det vil også være en kritisk suksessfaktor for organisasjonen å tilrettelegge for god kompetanseutvikling og da ved å benytte en av Ellström og Kocks (2008) tre metoder for kompetanseutvikling. Enten gjennom rekruttering eksternt, eller å flytte ansatte internt. Den andre metoden er å trene sine ansatte gjennom kurs og utdanning, mens den tredje handler om å gjøre endringer i arbeidsoppgaver eller endringer i organisering.

Vi kan se at de tre mest kritiske suksessfaktorene vi har identifisert er; Innovasjonskultur, organisering, og kompetanse og kompetanseutvikling. Det er tydelig at det viktigste for en vellykket digitaliseringsprosess er at ledelsen legger til rette for riktig kultur og for riktig kompetanseutvikling. Som informant A nevner i delkapittel 4.5.1; *«Får du ikke med deg menneskene og kulturen, så lykkes du ikke med digitalisering»*.

5.4 Hvilke muligheter gir digitaliseringen for forretningsmodellinnovasjon i norske bedrifter?

Så hvilke muligheter gir digitalisering for forretningsmodellinnovasjon? Gjennom de tre forskningsspørsmålene våre har vi identifisert en god del muligheter som digitalisering kan tilføre en bedrift, men vi ønsker også å se på hvordan det kan kobles opp mot forretningsmodellinnovasjon. Med forretningsmodellinnovasjon menes det endringer i hvordan en bedrift kaprer, skaper og leverer verdi. I litteraturen beskriver Stief et al. (2016) fire ulike nivåer for muligheter digitalisering kan gi bedrifter. De mulighetene som vi skriver om, er basert på det som har blitt presentert for oss av informantene våre. For å kunne svare på problemstillingen kommer vi også til å se på modellen til Geisen (2007) og plassere de ulike mulighetene inn i en av de tre måtene for forretningsmodellinnovasjon;

Industrimodellen, betalingsmodellen og verdikjedemodellen. Industrimodellen handler i hovedsak om å skape et nytt marked eller endre standarden i det markedet man er i. Betalingsmodellen fokuserer på endringer i måten man genererer inntekt på (produktene, tjenestene og prismodellen). Verdikjedemodellen handler om bedrifters endringer i relasjoner med både kunder, ansatte og leverandører, eller ved å rekonfigurere kapasiteter eller ressurser.

Det første nivået er markedsorienterte muligheter, og på dette nivået handler det om hvilke muligheter en bedrift har for marked og for kunder. Informant D nevner blant annet at digitalisering gjør det mulig for bedriften å kunne tilby mersalg og oppkjøp på en enklere måte digitalt, og dermed hente inntekt på en ny måte. Sett i et forretningsmodellperspektiv muliggjør digitalisering endringer i en bedrifts inntektsstrøm. Det kan knyttes direkte til Geisens (2007) betalingsmodell i forretningsmodellinnovasjon. Informant B og E nevner hvordan teknologi kan påvirke hvordan en bedrift når ut til kunden og der igjen påvirker hvordan relasjonen er mellom kunde og bedrift. Her ser vi at det er mulighet til å knytte den opp mot kunderelasjoner og kanaler i BMC. For en bedrift betyr det at man ser på verdikjedemodellen når man jobber med forretningsmodellinnovasjon. På markedsorientert muligheter snakker vi også om muligheten til å styrke posisjonen sin eller å innta nye marked. Informant A nevner blant annet hvordan teknologi har gjort det mulig for bedrifter som UBER og Airbnb å bli noen av verdens største aktører innen hotell og transport, uten å eie en bil eller en seng. Teknologien har gjort at de kan skalere enormt på kort tid, fordi de kun opererer digitalt, altså har de hundre prosent digitale forretningsmodeller. Mot forretningsmodellinnovasjon kan man koble dette til markedsmodellen, hvor de har endret standarden i det markedet de er i. Det er vanskelig å knytte dette opp mot en spesifikk del av BMC, da hele forretningsmodellen til disse to er relativt nye, og innovative i seg selv.

Det andre nivået er prosessorienterte muligheter, som omhandler hvordan man automatiserer manuelle prosesser eller om hvordan man standardiserer eller effektiviserer interne prosesser, ved hjelp av digitale ressurser. Informant E nevner at digitalisering gir norske bedrifter mulighet til å være mer effektive og drive med mer kvalitetssikkert arbeid. Hvis man ser på BMC, kan man koble denne muligheten mot nøkkelressurser og nøkkelaktiviteter. Digitaliseringen kan føre til at man kan gjøre aktiviteter mer effektive, og at man på den måten kan bruke ressursene på en bedre måte. Sett opp mot Geisen (2007) sin modell kan den kobles opp mot verdikjedemodellen. Verdikjedemodellen tar blant annet for seg

rekonfigurering av kapasiteter eller ressurser, og det er spesielt det man ser på når man snakker om nøkkelressurser og nøkkelaktiviteter.

Det tredje nivået er teknologiorienterte muligheter, som tar for seg hvilke muligheter ny teknologi kan tilføre en bedrift. Både informant A, B og F er innom sensorteknologi, AI, robotisering og IoT når de snakker om hva digitalisering er og hvordan det kan påvirke bedrifter fremover. Blant annet nevner de muligheten fra å selge et produkt til å selge en tjeneste som dekker hele kundebehovet. For eksempel som informant A sier; hvor man har muligheten til å gå fra reaktivt til prediktivt vedlikehold ved hjelp av sensorer. Du selger ikke lenger bare sensoren eller bare vedlikehold når det skjer noe, men hele tjenesten fra installasjon av sensoren til vedlikeholdet før det i det hele tatt skjer noe feil. Dette kan direkte knyttes til verdiforslaget i BMC, altså at man endrer produktene eller tjenestene som skaper verdi for kunden. Hvis man tar utgangspunkt i markedet for vedlikehold av maskiner som eksempel, kan man innenfor forretningsmodellinnovasjon knytte det til både markedsmodellen og betalingsmodellen. Man endrer standarden i det markedet man befinner seg i eller beveger seg inn i nye marked, og hvor man henter inntekt på nye måter gjennom rekonfigurering av produktet eller tjenesten man tilbyr.

Mulighetene kan også knyttes opp mot kostnad og nøkkelressurser i BMC. Informant F nevner for eksempel at skylagring som teknologi gjør at man kan leie kapasitet fremfor å eie, noe som er spesielt nyttig når man driver med innovasjon. Det gjør at man kan senke kostnadene betydelig og at man ikke trenger å binde opp like store interne ressurser på nye innovasjoner som man ikke er hundre prosent sikker på om man skal gå videre med. På den måten kan teknologiorienterte muligheter også knyttes opp mot verdikjedemodellen, ettersom man kan konfigurere interne ressurser på en ny måte.

Det fjerde og siste nivået er organisasjonsorienterte muligheter, og handler om hvordan ledelsen kan ta bedre beslutninger basert på digitale hjelpemidler. Det tar også for seg muligheter som omhandler økt omsetning, økt profitabilitet og mindre ressursbruk.

Mulighetene presentert av informant F i avsnittet ovenfor er i hovedsak teknologiorientert, men fordi det spesielt tar for seg redusert ressursbruk og mindre kostnader kan det også beskrives som en organisasjonsorientert mulighet. Både informant B og F presenterer fleksibilitet og skalerbarhet som en mulighet basert på digitalisering. Med det mener de at man når ut til et større marked, uten at de interne ressursene trenger å bli så mye større. Slik som informant A nevner under markedsorienterte muligheter med UBER og Airbnb. Spesielt

nevner informant F at man kan gå fra én kunde til en million kunder på en dag, for eksempel ved bruk av app, noe som ikke er mulig med menneskelige ressurser. Sett opp mot BMC relaterer det til kanaler, kundesegment og inntektsstrøm. Som sagt når man ut til større marked og kanskje også nye marked ved at man tar i bruk nye kanaler. Når man skalerer i et høyt tempo, vil inntekten mest sannsynlig øke i samme takt. Sett opp mot forretningsmodellinnovasjon kan det relateres både til betalingsmodellen og markedsmodellen.

Tabell 4 under oppsummerer de ulike mulighetene vi har blitt presentert for av informantene våre, delt inn etter hvilken av de tre modellene for forretningsmodellinnovasjon de går inn under. Noen av mulighetene som blir presentert går også under flere av de ulike måtene for forretningsmodellinnovasjon.

Tabell 4: Oppsummering av muligheter digitalisering gir for forretningsmodellinnovasjon

Markedsmodellen	Betalingsmodellen	Verdikjedemodellen
<ul style="list-style-type: none"> • Fra reaktivt til prediktivt arbeid (T) • Digitale modeller som UBER og Airbnb (M) • Skalerbarhet og fleksibilitet (O) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppsalg/mersalg digitalt (M) • Fra reaktivt til prediktivt arbeid (T) • Skalerbarhet og fleksibilitet (O) 	<ul style="list-style-type: none"> • Digital kanal i kundebehandling, for eksempel chatbot (M) • Effektivt og kvalitetssikkert arbeid (P) • Mindre ressursbruk/leie fremfor eie kapasitet (T)

Bokstavene i parentes symboliserer hvilket nivå de ulike muligheten befinner seg på, basert på Stief et al. (2016) sin modell for muligheter digitalisering gir bedrifter. M - Markedsorienterte muligheter, O - Organisasjonsorienterte muligheter, P – Proessorienterte muligheter, T – Teknologiorientert muligheter.

6.0 Konklusjon og videre forskning

6.1 Konklusjon

I denne avhandlingen har vi hatt som hensikt å identifisere ulike muligheter som digitalisering kan gi bedrifter, med fokus på hvordan det kan påvirke arbeidet med forretningsmodellinnovasjon. Vi har også sett på hvordan norsk næringsliv stiller seg til digitalisering, og hvilke faktorer de ser på som kritiske for suksess i en digitaliseringsprosess. For å kunne svare på problemstillingen er det hentet inn relevant teori, og empirisk data gjennom seks ulike dybdeintervju med informanter som jobber med digitalisering og forretningsutvikling i ulike bransjer.

Vi kan se tydelige trekk på at empirien støtter oppunder tidligere litteratur om digitalisering og forretningsmodellinnovasjon, men det som kommer tydelig frem er at relativt lite litteratur ser på disse to temaene i sammenheng. Det finnes mye forskning på hvordan både forretningsmodellinnovasjon og digitalisering foregår og hva det er, men betydelig mindre forskning på hvordan digitalisering påvirker innovasjon av forretningsmodellen. For å kunne svare på problemstillingen har vi blant annet benyttet oss av Osterwalder og Pigneur (2010) sitt BMC, Geisen (2007) sin modell for ulike måter for forretningsmodellinnovasjon, Stief et al. (2016) sitt rammeverk for muligheter som digitalisering gir bedrifter, Guldmann og Huulgaard (2020) sin modell for barrierer og utfordringer med digitalisering og Holotuik og Beimborn (2017) sin modell for kritiske suksessfaktorer i digitaliseringsprosesser.

Avhandlingen viser at mye av empirien som er hentet inn, samsvarer med litteraturen som er benyttet. Blant annet har vi identifisert en del av de samme kritiske suksessfaktorene som Holotuik og Beimborn (2017) presenterer, samt flere av de samme utfordringene og barrierene som Guldmann og Huulgaard (2020) presenterer i sin modell. Et av de mest interessante funnene i avhandlingen, er som nevnt tidligere dissonansen mellom teorien og datamaterialet når det kommer til fokuset på forretningsmodeller, og da spesielt BMC. I litteraturen omtales forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon som relativt klare konsept, som det stadig er fokus på i dagens næringsliv. Det vi derimot så var at flere av informantene hadde ulike oppfatninger av hva forretningsmodellbegrepet omfattet, og enkelte hadde ingen formening om hva vi la i begrepet når vi benyttet det under intervjuene. På tross av dette nevnte de aller fleste flere av byggesteinene i Osterwalder og Pigneur (2010) sitt BMC, og det ble også identifisert flere måter de aktivt jobbet med

forretningsmodellinnovasjon på. Empirien viser altså at det er et slags fokus på arbeidet rundt forretningsmodellen, men at man benytter andre begrep i praksis enn i litteraturen. Med andre ord var informantene klar over hva som var forretningsmodellen deres og hvordan de kunne jobbe for å utvikle den, men at man ikke benyttet så litteraturtunge begrep. Videre viser empirien som er hentet inn at mange av de samme mulighetene med digitalisering som Stief et al. (2016) presenterer, også viser seg for informantene i norsk næringsliv. Mulighetene påvirker flere av de ulike byggesteinene i BMC, men kanskje er det spesielt et fokus på hvordan digitalisering kan påvirke og legge til rette for nye muligheter innenfor kunderelasjoner, nøkkelaktiviteter, kanaler og verdiforslag når man snakker om forretningsmodellinnovasjon i en organisasjon.

Selv om vår empiri viser at det er store likhetstrekk mellom litteratur og faktisk tilstand på mange områder, er den forannevnte ulikheten rundt forretningsmodellbegrepet i litteraturen og praksis et av de viktigste funnene. Det er viktig å ta hensyn til at vi kun har et fåtall informanter fra det som er norsk næringsliv. Vi har gjennomført intervju med seks relativt store bedrifter, og man vil kunne sitte igjen med en helt annen empiri dersom man samler inn data fra start-ups eller små bedrifter. Muligheten som digitalisering gir for forretningsmodellinnovasjon vil mest sannsynlig variere basert på størrelse på bedrift, bransje og forretningsområde, da man vil fokusere på helt forskjellige ting. Sannsynligvis vil det nok også variere i hvor omfattende og tidkrevende prosessen vil være, basert på hvor stor bedriften er og hvilket utgangspunkt de har.

6.2 Videre forskning

Det er flere elementer fra denne oppgaven man kan videreføre forskning på. Både forskning videre på barrierer, utfordringer og hvilket fokus norske bedrifter har på disse er relevant forskning videre. Samtidig kan det å se på hvilke kritiske suksessfaktorer som finnes og hvordan arbeidet med disse er kan være interessant, for å få et større bilde av hvordan digitaliseringsarbeidet faktisk skjer i norsk næringsliv. Videre forskning kan også ta for seg forskjellen i mulighetene digitalisering gir, spesielt basert på hvilken bransje bedriften befinner seg i, men også basert på størrelse på bedriften. Et annet interessant tema kan være å se på hvorfor enkelte bedrifter velger å digitalisere noen deler av forretningsmodellen, kontra andre, er det noen deler av forretningsmodellen det er viktigere å digitalisere enn andre og hvorfor? I denne oppgaven har vi spesielt sett på hvordan digitalisering påvirker

forretningsmodellinnovasjon, men med tanke på det begrensede omfanget av datainnsamling og den begrensede tidsperioden vi har hatt, er det helt klart relevant å videreføre forskningen for å få et mer helhetlig bilde.

Referanser:

Andersen og Sannes, 2017 Andersen, E. and Sannes, R., 2017. Hva er digitalisering? *Magma.no*. Tilgjengelig på: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering> [Hentet 26. mars 2021].

Andersen, T. and Buckholm, M., 2018. *Hva er innovasjon – og hvordan innoverer man?*, Smart Innovation Norway. Tilgjengelig på: <https://www.smartinnovationnorway.com/nyheter/hva-er-innovasjon-og-hvordan-innoverer-man/> [Hentet 7. april 2021].

Astrup, N. and Helgesen, G., 2019. *Én digital offentlig sektor*. Regjeringen.no. Tilgjengelig på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=2> [Hentet 29. mars 2021].

Berggren, C., Gillström, L., Gillström, L. and Östling, B., 1998. *Praktisk kompetanseutvikling*. Oslo: TI-forlaget, p.16.

Bocken, N., Short, S. and Rana, P., 2015. Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 31(8), p.ebi-ebi. Tilgjengelig på: https://www.researchgate.net/publication/271713418_Value_mapping_for_sustainable_business_thinking [Hentet 26. februar 2021].

Breunig, K., Rønning, V. and Strønen, F., 2019. Digitalisering i norsk finansbransje. *Magma.no*. Tilgjengelig på: <https://www.magma.no/digitalisering-i-norsk-finansbransje?fbclid=IwAR0NXDdFtVe24x9WCithSbyR4mRf0UXI9O9c80hUA-OLQGiiKAcTSfEzO20> [Hentet 5. Mai 2021].

Christoffersen, L., Johannessen, A. and Tufte, P., 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. versjon. Oslo: Abstrakt forlag AS, side 25-48, 66, 83-85, 114-117, 149-150, 231-234.

Daft, R., 2010. *Management*. 9 versjon. 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040 USA: South-Western Cengage Learning, Side 278-279.

Dahlum, S., 2021. *Validitet* – Store norske leksikon. Store norske leksikon. Tilgjengelig på: <https://snl.no/validitet> [Hentet 15. april 2021].

Ec.europa.eu. 2020. *European Innovation Scoreboard 2020*. Tilgjengelig på:

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42981> [Hentet 7. april 2021].

Ellström, P. and Kock, H., 2008. Asia Pacific Education Review. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), pp.5-20. Tilgjengelig på:

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ811091.pdf?fbclid=IwAR3rlH3TAUvb3lAcxyfFefceyj7zx7poE0iAjQvHSWj5BgP5m8nBlnMXcRc> [Hentet 22. mai 2021].

Europarl.europa.eu. 2015. Industry 4.0 *Digitalisation for productivity and growth*.

Tilgjengelig på:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI\(2015\)568337_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI(2015)568337_EN.pdf) [Hentet 30. mars 2021].

Fagerberg, J., 2003. *Innovation: A Guide to the Literature*. Smartech.gatech.edu. Tilgjengelig på:

https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/43180/JanFagerberg_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR0x9a6fBrhtjky3OdDNzi4Iv3LyAZo9hLrAkb34mRs9Ki5KSjB1K7kVyW4 [Hentet 27. april 2021].

Geissbauer, R., Vedso, J. and Schrauf, S., 2016. *Industry 4.0: Building the digital enterprise*, pwc.no. Tilgjengelig på: <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf> [Hentet 29. mars 2021].

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. and Evans, S., 2018. Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, pp.401-416.

Guldmann, E. and Huulgaard, R., 2020. *Barriers to circular business model innovation: A multiple-case study*. sciencedirect.com. Tilgjengelig på:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652619330306> [Hentet 15. april 2021].

Holotiuk, F.; Beimborn, D. (2017): *Critical Success Factors of Digital Business Strategy*, in Leimeister, J.M.; Brenner, W. (Hrsg.): Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017), St. Gallen, S. 991-1005

Ilka Griese, Doreén Pick, Michael Kleinaltenkamp, (2012), "Antecedents of knowledge generation competence and its impact on innovativeness", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27 Iss: 6 pp. 468 - 485

Innovasjon Norge.no. 2021. Tilgjengelig på:

<https://www.innovasjon Norge.no/globalassets/converted-pages-shared-root/218313/praktisk-eksempel-pa-bruk-av-canvas-for-a-illustrere-en-forretningsmodell.pdf> [Hentet 8. februar 2021].

Jørgensen, S. and Pedersen, L., 2013. *Ansvarlig og lønnsom*. 1 versjon. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.

Jørgensen, S., Tynes Pedersen, L. and Skard, S., 2019. *Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon – Magma*. Magma.no. Tilgjengelig på:

<https://www.magma.no/eksperimentering-for-barekraftig-forretningsmodellinnovasjon> [Hentet 15. april 2021].

Kreiss, D. and Brennen, S., 2014. *Digitalization and Digitization – Culture Digitally*. Culturedigitally.org. Tilgjengelig: <https://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> [Hentet 26. mars 2021].

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. and Deimler, M., 2009. *Business Model Innovation - when the game gets tough change the game*. Image-src.bcg.com. Tilgjengelig på:

https://image-src.bcg.com/Images/BCG_Business_Model_Innovation_Dec_09_tcm81-121706.pdf [hentet 14. april 2021].

Malt, U. and Grønmo, S., 2020. *Strukturert intervju*. Store norske leksikon. Tilgjengelig på: https://snl.no/strukturert_intervju [Hentet 14. april 2021].

Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. and Cruz-González, J., 2013. The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), pp.351-363.

Tilgjengelig på: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162512001941> [Hentet 27. april 2021].

Muth, F., 2015. *Hva er egentlig Industri 4.0?*. Innovasjonsbloggen. Tilgjengelig på: <https://innovasjonsbloggen.com/2015/10/22/hva-er-egentlig-industri-4-0/> [Hentet 29. mars 2021].

Nair, S., Paulose, H., Palacios, M. and Tafur, J., 2011. *Identifying the core competence as a key requirement for business model innovation – The case of Airlines as a service industry*. p.3. Tilgjengelig på: http://oa.upm.es/19261/1/INVE_MEM_2012_120954.pdf?fbclid=IwAR2hbj3CsR8xtailTDEibcTt7eAtYwD8B1XE4Z_K9CKHeyoRIZzVp9WfR4 [Hentet 21. mai 2021].

Neumeier, A., Wolf, T., & Oesterle, S. (2017). *The Manifold Fruits of Digitalization-Determining the Literal Value Behind*. Paper presented at the 13th international Conference on Wirtschaftsinformatik, februar 12-15, 2017, St.Gallen, Switzerland.

Nho.no. 2018. *Digitalisering*. Tilgjengelig på: <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/digitalisering/> [Hentet 29 mars 2021].

Nordbakken, L., 2019. Hva er innovasjon? – Civita, *Civita*. Tilgjengeli på: <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-innovasjon> [Hentet 7. april 2021].

OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

Osmundsen, Karen; Iden, Jon; and Bygstad, Bendik, "*Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications*" (2018). MCIS 2018 Proceedings. 37. Tilgjengelig på: <https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37>, (Hentet 5. mai, 2021)

Osterwalder, A. and Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation*. Utgiver: Gyldendal Norsk Forlag AS 2015 1. utgave, 2. opplag 2017

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C., 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*,16. Tilgjengelig på:

<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais> [hentet 29. mars 2021].

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *Developing offshore outsourcing practices in a global selective outsourcing*, 5(1), 63-77.

PWC 2016. *Hva er Industry 4.0?* Tilgjengelig på: <https://www.pwc.no/no/teknologi-omstilling/digitalisering-pa-1-2-3/industry-4-0.html> [Hentet 30. mars 2021].

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. and Schirgi, E., 2018. *Digitalization and its influence on business model innovation*. Emerald.com. Tilgjengelig på: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-01-2018-0020/full/pdf?fbclid=IwAR2b3HT_btul7fLPuMaxPEj4GUFF4VLDw7s3XeWf1uu5ck4R7LN_s5-MA7hI [Hentet 15. april 2021].

Regjeringen.no. 2014. Meld. St. 27 (2015–2016). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2014-2024*. Det kongelige kunnskapsdepartement. Tilgjengelig på: <https://www.regjeringen.no/contentassets/fe3e34b866034b82b9c623c5cec39823/no/pdfs/stm201520160027000dddpdfs.pdf> [Hentet 13. april 2021].

Regjeringen.no. 2014. Meld. St. 7 (2014–2015). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2014-2024*. Det kongelige kunnskapsdepartement. Tilgjengelig: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Meld-St-7-20142015/id2005541/sec6> [Hentet 30. mars 2021].

Regjeringen.no. 2015. *Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd*. Tilgjengelig på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/?ch=10> [Hentet 7. april 2021].

Regjeringen.no. 2018. *Fremtidige kompetansebehov I*. Tilgjengelig på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/sec3> [Hentet 20. mai 2021].

Regjeringen.no. 2020. *Fremtidige kompetansebehov III*. Tilgjengelig på: <https://www.regjeringen.no/contentassets/053481d65fb845be9a2b1674c35d6d14/no/pdfs/nou202020200002000dddpdfs.pdf> [Hentet 21. mai 2021].

Regjeringen.no. 2020. *Meld. St. 30 (2019–2020)*. Tilgjengelig på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=3> [Hentet 7. april 2021].

Ringdal, K., 2018. *Enhet og mangfold*. 4. versjon. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS, side 24-27, 102-107, 171-174, 251-254.

Saebi, T., 2016. *Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge*. Magma.no. Tilgjengelig på: <https://www.magma.no/fremtiden-for-forretningsmodellinnovasjon-i-norge> [hentet 29. mars 2021].

Sagberg, Ingvild: *organisasjonskultur i Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 27. april 2021 fra <https://snl.no/organisasjonskultur>

Spieth, P., Schneider, S. Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *J Bus Econ* 86, 671–696 (2016). <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0794-0>

ssb.no. 2019. *Norge i europatoppen i bruk av offentlige netjtjenester*. Tilgjengelig: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/norge-i-europatoppen-i-bruk-av-offentlige-netjtjenester> [Hentet 29. mars 2021].

Szczepanska-Woszczyna, K., 2014. The importance of organisational culture for innovation in the company. *Forum Scientae oeconomia*, 2(3), pp.27-28. Tilgjengelig på: http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/121/84?fbclid=IwAR3AkV-2z6GSvcYLzTypUHizsKFXmSqydzLHtJqlzakW_BNxS974DsVsLVQ [Hentet 27. april 2021].

Teece, D., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp.172-194. Tilgjengelig på: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X?via%3Dihub> [Hentet 30. mars 2021].

Thompson, G., 1991. *Organisasjonsendring*, S.l.: G. Thompson. Side 25 - 46

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

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868717302196>

Winkler, H., & Zinsmeister, L. (2019). Trends in digitalization of intralogistics and the critical success factors of its implementation. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 16(3), 537-549.

<https://doi.org/https://doi.org/10.14488/BJOPM.2019.v16.n3.a15>

Ørstavik, F., 2019. innovasjon – Store norske leksikon. Store norske leksikon. Tilgjengelig på: <https://snl.no/innovasjon> [Hentet 7. april 2021].

Vedlegg:

Vedlegg 1 – Informanters intervjuguide

Forenklet intervjuguide

Problemstilling: Hvilke muligheter og utfordringer gir digitaliseringen for forretningsmodellinnovasjon i norske bedrifter?

Teoretisk forankring: Forretningsmodeller, innovasjon, digitalisering og foretaksstrategi.

Forskningsspørsmål:

1. Hvilke bransjer har kommet lengst med å ta i bruk digitale forretningsmodeller i Norge?
2. Hvilke deler av forretningsmodellen er mest egnet til digitalisering?
3. Hva er suksessfaktorene for en vellykket digitalisering av forretningsmodellen?

Intervjuguide

Del I Bakgrunn

1. Om informanten (stilling, arbeidsoppgaver, yrkeserfaring og utdanning)
2. Om bedriften (bransje, marked, omsetning og ansatte)

Del II Om bransjer

3. Hvilke bransjer har kommet lengst i arbeidet med digital forretningsmodellinnovasjon?
4. Hva er årsakene til at disse bransjene har kommet lengst?

Del III Om digitalisering av forretningsmodellen

5. Hvordan jobber dere med innovasjon?
6. Hva tenker du når du hører ordet digitalisering?
7. Hvordan jobber dere med digitalisering?
8. I hvilken grad er utvikling av forretningsmodellen en del av arbeidet med digitalisering og innovasjon?
9. Hvilke deler av forretningsmodellen er mest egnet til digitalisering?
 - a. Kapring, levering, verdiløfte eller kundesegment

Del IV Suksessfaktorer

10. Hvilke utfordringer og barrierer gir digital forretningsmodellinnovasjon?
11. Hva er suksessfaktorene for digital forretningsmodellinnovasjon?
12. Hvordan måler dere resultatene av forretningsmodellinnovasjonen?
13. Hvilke rammebetingelser må være tilstede for å fremme digital forretningsmodellinnovasjon? (Kapital, teknologi, kunnskap og nettverk)

Vedlegg 2 – Vår intervjuguide

Forenklet intervjuguide med ekstra spørsmål

Velkommen og takk for at du/dere tok deg/dere tid til å stille opp på et intervju, i forbindelse med vår masteroppgave.

Vi setter utrolig stor pris på at du/dere deltar.

Hvis det går fint for du/dere vil dette intervjuet bli tatt opp, før det blir transkribert så raskt som mulig. Deretter vil lydfilen bli slettet. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldende regelverk og deretter bli slettet.

Intervjuet vil ca. vare i en time.

Har du/dere noen spørsmål før vi starter?

Innledningsvis: Starte med å presentere oss selv, for deretter å spørre hvem personen som blir intervjuet er.

Navnene våre er Peder Strand og Stian Hagen Winnæss. Vi er studenter ved Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet i ÅS, som studerer en mastergrad i Innovasjon og Entreprenørskap, med en spesialisering innenfor forretningsutvikling. Intervjuet vil være en del av vårt datagrunnlag for tema «forretningsmodellinnovasjon».

Problemstilling: Hvilke muligheter og utfordringer gir digitaliseringen for forretningsmodellinnovasjon i norske bedrifter?

Teoretisk forankring: Forretningsmodeller, innovasjon, digitalisering og foretaksstrategi.

Forskningsspørsmål:

1. Hvilke bransjer har kommet lengst med å ta i bruk digitale forretningsmodeller i Norge?
2. Hvilke deler av forretningsmodellen er mest egnet til digitalisering?
3. Hva er suksessfaktorene for en vellykket digitalisering av forretningsmodellen?

Intervjuguide

Del I Bakgrunn |

1. Om informanten (stilling, arbeidsoppgaver, yrkeserfaring og utdanning)
2. Om bedriften (bransje, marked, omsetning og ansatte)

Innovasjon:

«Innovasjon betyr fornyelse; nyskapning; forandring; nye produkter, tjenester eller produksjonsprosesser; eller å bringe fram endringer i måten økonomiske goder eller andre verdier blir produsert på. Innovasjon er en betegnelse på menneskeskapt endring av verdiskapende aktiviteter.» (Ørstavik, 2019)

Forretningsmodell

«En forretningsmodell beskriver rasjonalet bak hvordan en organisasjon skaper, leverer og holder på verdier» (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Forretningsmodellinnovasjon

«Vi definerer forretningsmodellinnovasjon som prosessen der man omdefinierer et selskaps grunnleggende forretningslogikk, det vil si tenker nytt om hvordan selskapet skaper, leverer og fanger opp verdi» (Sævi 2016).

Del II Om bransjer

3. Hvilke bransjer har kommet lengst i arbeidet med digital forretningsmodellinnovasjon?
4. Hva er årsakene til at disse bransjene har kommet lengst?

Del III Om digitalisering av forretningsmodellen

5. Hvordan jobber dere med innovasjon?
6. Hva tenker du når du hører ordet digitalisering?
7. Hvordan jobber dere med digitalisering?
8. I hvilken grad er utvikling av forretningsmodellen en del av arbeidet med digitalisering og innovasjon?
9. Hvilke deler av forretningsmodellen er mest egnet til digitalisering?
 - a. Kapring, levering, verdiløfte eller kundesegment

Del IV Suksessfaktorer

10. Hvilke utfordringer og barrierer gir digital forretningsmodellinnovasjon?
11. Hva er suksessfaktorene for digital forretningsmodellinnovasjon?

12. Hvordan måler dere resultatene av forretningsmodellinnovasjonen?
13. Hvilke rammebetingelser må være tilstede for å fremme digital forretningsmodellinnovasjon? (Kapital, teknologi, Kunnskap, nettverk,

Oppfølgingsspørsmål:

14. Har du noen personer vi kan kontakte?

Vedlegg 3 - Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «Digitalisering av forretningsmodellinnovasjon i norsk næringsliv»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan digitalisering påvirker forretningsmodellinnovasjon i det norske næringslivet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å identifisere mulighetene og utfordringene ved digitalisering av forretningsmodellinnovasjon. Oppgaven er en masteroppgave i forbindelse med studie ved NMBU.

Vår problemstilling er følgende: «Hvilke muligheter og utfordringer gir digitaliseringen for forretningsmodellinnovasjon i norske bedrifter?»

Dette er en intervjufase med datainnsamling til en masteroppgave i Innovasjon og Entreprenørskap.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

På dette tidspunktet i prosjektet ønsker vi å snakke med personer fra ulike bransjer for å forhåpentligvis finne ut og se på hvilke bransjer som benytter seg av forretningsmodellinnovasjon. Vi ønsker å ta kontakt med flest mulig for å skape en mer troverdig og reliabel undersøkelse. På dette grunnlag har vi kontaktet flere aktører i ulike bransjer for å se likheter, trekke kjennetegn opp mot hverandre og for å se lønnsomheten av å benytte seg av innovasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et eller flere intervjuer over Teams med en eller flere av prosjektmedarbeidere, eller fysiske intervjuer dersom det lar seg gjøre i disse tider. Intervjuene vil foregå i alt mellom 30-60 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp, dersom det godkjennes av deg. Opptaket blir deretter transkribert og lagret frem til prosjektperioden er over. Deretter vil lydopptaket bli slettet. Det vil kun være prosjektdeltakerne som vil ha tilgang til disse lydopptakene.

I oppgaven vil det være anonymisert, for å unngå å identifisere deg som informant.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. For å gjøre dette tar du kontakt med prosjektansvarlig. Kontaktopplysningene finner du lengere nede i dette skrivet.

Ditt personvern – Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være prosjektarbeiderne og veileder som vil ha tilgang til disse opplysningene gjennom prosjektperioden.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent. Prosjektet skal etter planen avsluttes i mai. Personopplysninger og opptak vil deretter bli slettet etter prosjektslutt.

Det vil brukes opplysninger som gjør at man kan bli gjenkjent i oppgaven, dersom det godkjennes av informant.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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 Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet 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, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NMBU (Veileder), Eystein Ystad på mail: Eystein.ystad@nmbu.no / 913 29 168
- NMBU (Student), Stian Hagen Winnæss på mail: Stianhw@hotmail.com / 98408833
- NMBU (Student), Peder Strand på mail: peder-strand@hotmail.com / 97630183

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju over Teams eller fysiske møter.
- at det blir tatt lydopptak i intervjuet og at dette blir benyttet i prosjektrapporten.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway