



Digital transformasjon i et stort internasjonalt selskap

En kvalitativ eksplorerende studie om endringer medført av en digitaliseringsstrategi

Justina Gjerde og Solvieg Tveter Lunde

Veileder: Steffen Juranek

Masterutredning i hovedprofilen økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Digitalisering påvirker organisasjoner i stor grad, og DNV GL gjennomgår en digital transformasjon der de har investert tid og ressurser på digitalisering for å henge med i konkurransen. I denne masterutredningen har vi undersøkt hvordan ledelse og styring i DNV GL har blitt påvirket som følge av innføringen av selskapets digitaliseringsstrategi. Strategien er omfattende, og innebærer blant annet opprettelse av et nytt forretningsområde kalt Digital Solutions. Som en del av strategien har Digital Solutions etablert tre ulike strategiske initiativ som vi studerer nærmere: plattformen Veracity, innføring av SaaS-tjenester (Software as a Service) og et helt nytt inkubatorprosjekt kalt Digital Helse.

For å belyse problemstillingen vår har vi brukt en kvalitativ eksplorerende metode. Studiens empiriske grunnlag er basert på åtte dybdeintervjuer med ledere i DNV GL, og vi studerer dermed et ledelsesperspektiv. Basert på utvalget har vi fått en fremstilling av hvordan ledelse og styring har blitt påvirket som følge av digitaliseringsstrategien. Funnene blir knyttet til eksisterende teori om blant annet digitalisering, endringsledelse, forretningsmodeller og Zone to Win.

Våre funn viser at ledelse og styring i DNV GL har blitt påvirket som følge av innføringen av digitaliseringsstrategien. Det har blitt innført tre nye forretningsmodeller som medfører nye arbeidsmåter i forhold til tidligere. Følgelig har ansatte fått nye arbeidsoppgaver og begynt å jobbe mer i tverrfaglige Full Stack Teams. Slike team fører til både flytting av kompetanse og tettere samarbeid, og organisasjonsstrukturen flates mer ut.

Med utgangspunkt i ledelse har mange hatt behov for å endre på lederstilen for å tilpasse seg en ny måte å jobbe på. Kommunikasjonen i ledelsen er forbedret som følge av innføringen av Zone to Win, da det har gitt DNV GL et felles språk. Zone to Win blir også anvendt til måling, da de ulike sonene definerer godt hvordan aktiviteter skal måles. Det har dermed oppstått nye typer måleparameter som følge av endringen, der det observeres høyere andel utradisjonelle mål for digitale tjenester.

Det ovennevnte viser et utvalg av endringer som har forekommet for ledelse og styring som denne studien har kommet frem til. Oppgaven har følgelig bidratt til å kartlegge endringer i DNV GL som har oppstått som følge av digitaliseringsstrategien.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet høsten 2018 som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), der vi begge har hovedprofil i økonomisk styring. Vi har en stor interesse for digitalisering og det ble dermed naturlig for oss å velge det som tema for utredningen. Arbeidet har vært både spennende og lærerikt. Samarbeidet med DNV GL har gjort det mulig for oss å realisere ønsket vårt, og vi er ydmyke overfor tilliten selskapet har vist oss.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle som har bidratt, oppmuntret og motivert oss gjennom semesteret. Først og fremst ønsker vi å takke vår veileder, Steffen Juranek, for god støtte, og raske og presise innspill gjennom hele skriveprosessen. Vi vil også rette en stor takk til vår kontaktperson og informanter i DNV GL. Ved å være behjelpelig med å svare på spørsmål, tilgang på dokumenter og planlegging av intervjuer har vår kontaktperson gjort det mulig å gjennomføre studien i løpet av ett semester. Til slutt ønsker vi å takke hverandre for det gode samarbeidet oss imellom, samt familie og venner for å være støttende hele veien.

Bergen, desember 2018



Justina Gjerde



Solveig Tveter Lunde

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	7
1.1 Introduksjon	7
1.2 Casebedrift og problemstilling	7
1.3 Avgrensning og presisering av begreper	9
1.4 Oppgavestruktur	9
2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning.....	11
2.1 Digitalisering.....	11
2.1.1 Hva er digitalisering?	11
2.1.2 Digital transformasjon	13
2.2 Endringsledelse.....	14
2.2.1 Endring.....	15
2.2.2 Kotters modell for organisasjonsendring	15
2.3 Sosio-teknisk teori.....	16
2.4 Forretningsmodell.....	19
2.4.1 Business Model Canvas	20
2.4.2 Plattform – en digital forretningsmodell.....	21
2.5 Zone to Win.....	23
3. Metode.....	27
3.1 Valg av tema	27
3.2 Forskningsdesign	27
3.3 Casestudie	28
3.4 Litteratur	29
3.5 Valg av informanter	29
3.6 Datainnsamling.....	30
3.6.1 Utarbeidelse av intervjuguide	31
3.6.2 Intervjuprosessen	31
3.7 Bearbeiding av data.....	33
3.8 Forventninger om funn	34
3.9 Kvalitet i forskningen: Reliabilitet og validitet.....	34

3.9.1	Reliabilitet.....	34
3.9.2	Validitet.....	35
3.10	Etiske hensyn.....	36
4.	Presentasjon av funn	37
4.1	Forretningsmodell.....	37
4.2	Ledelse av organisatorisk endring.....	45
4.3	Strukturelle endringer.....	53
4.4	Zone to Win.....	57
4.5	Måling og beslutningstaking.....	61
5.	Diskusjon	67
5.1	Forretningsmodell.....	67
5.2	Ledelse av organisatorisk endring.....	75
5.3	Strukturelle endringer.....	81
5.4	Zone to Win.....	85
5.5	Måling og beslutningstaking.....	89
6.	Konklusjon	94
6.1	Begrensninger ved studiet.....	96
6.2	Videre forskning.....	97
7.	Litteraturliste	98
8.	Vedlegg.....	105

Figurliste

Figur 1 - Konseptuell modell for digitaliseringsbegrep (Osmundsen et al., 2018).....	14
Figur 2 - Leavitts diamant (Leavitt, 1964).....	18
Figur 3 - Moores fire soner for ledelsesaktivitet (Moore, 2015, s. 37).....	24

1. Innledning

1.1 Introduksjon

Schwab (2016, ss. 11-12) mener den fjerde industrielle revolusjonen er i gang. Denne revolusjonen kjennetegnes ved at den har et mer utbredt og mobilt internett på grunn av mindre og kraftigere sensorer som har blitt billigere, og ved kunstig intelligens og maskinlæring (Schwab, 2016, ss. 11-12). Digitalisering har påvirket organisasjoner enormt mye de siste årene, og har medført store endringer for hvordan man driver business. Det eksisterer en forventning om at de fleste selskap må endre seg for å holde tritt med konkurransen som vil oppstå (Libert, Beck & Wind, 2016, s. 3).

Dette fører til at selskap er nødt til å tenke nytt og omstille seg raskere enn før. Jacobsen (2018, s. 13) poengterer at ”vi lever i en tid der endringer er høyst synlige og merkbare”. Endringene er mest merkbare på det teknologiske området der kunstig intelligens, ”big data” og et stadig mer inkluderende internett gjør at nye organisasjoner dukker opp, mens andre forsvinner eller blir endret til det ugjenkjennelige (Jacobsen, 2018, s. 13).

Endringer skjer overalt og påvirker enhver organisasjon. Digitalisering i bedrifter har økt drastisk de siste årene, og flere bedrifter i ulike bransjer hevder de er i en digital transformasjon (Osmundsen, Iden & Bygstad, 2018). Det har skjedd bemerkelsesverdige digitale transformasjoner de siste tiårene, og en stor trend er den digitale plattformen. En fare med det er at internasjonale plattformselskap kan ta en større andel av norsk verdiskaping (Moss, 2018, s. 135). Norske selskap bør derfor finne nisjer i markedet og ta grep, og dette kan gjøres ved å utvikle digitale plattformer og økosystemer, spesielt på områder der Norge er gode. Det er således viktig at Norge henger med i digitaliseringen og at norske selskap kontinuerlig ser etter nye digitaliseringsmuligheter. Et selskap som har investert tid og ressurser på digitalisering er det norske og internasjonale selskapet DNV GL.

1.2 Casebedrift og problemstilling

På bakgrunn av vår interesse for digitalisering og digitale transformasjoner valgte vi dette som tema for studien vår. Vi ønsket å studere dette i et selskap som i virkeligheten gjennomgår en digital endringsreise, og casebedriften vår ble dermed DNV GL.

Det internasjonale selskapet DNV GL har de siste årene gjennomgått og går fremdeles gjennom en stor endring knyttet til digitalisering. Som en del av den faste strategiprosessen analyserte DNV GL i 2015 både makrotrender i samfunnet generelt, og mer spesifikk utvikling i sine egne respektive markeder. Dette skulle bli input til strategiplanen for 2016-2020. Selskapet tok utgangspunkt i fem globale trender: ”geopolitics”, ”economics”, ”social”, ”technology” og ”environment” (DNV GL AS, 2015, s. 5). For å videreutvikle sine tjenester, leveranser og å holde seg konkurransedyktige kom de opp med en digitaliseringsstrategi som følge av disse trendene. Strategien innebærer en svært stor endring av eksisterende leveranser, og utvikling av nye tjenester og produkter.

Digitaliseringsstrategien er stor og omfattende, og DNV GL har innført flere digitaliseringstiltak. Etter dialog med selskapet har vi i fellesskap kommet frem til tre strategiske initiativ vi ønsker å studere nærmere. De strategiske initiativene er plattformen Veracity, innføring av SaaS-tjenester (Software as a Service) og et helt nytt inkubatorprosjekt kalt Digital Helse. Samtidig er vi oppmerksom på at strategien innebærer mer enn bare disse tre strategiske initiativene.

Den digitale transformasjonen påvirker organisasjoner på flere måter, og målet med denne utredningen er å undersøke hvordan ledelse og styring blir endret som følge av innføringen av digitaliseringsstrategien. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

*Hvordan har digitaliseringsstrategien til DNV GL medført endring for
ledelse og styring i selskapet?*

Både ledelse og styring er omfattende begrep, og vi har derfor gjort en avgrensning for hva vi mener med begrepene i denne konteksten. Vi skal se på ledelse fra et lederperspektiv, der vi vil se på hvilke endringer digitaliseringsstrategien har medført for lederstil og kommunikasjon. Innenfor styring av selskapet skal vi studere hvordan forretningsmodeller, struktur og måling har endret seg. Vi introduserer også Zone to Win som er et nytt styringsrammeverk bedriften har tatt i bruk som følge av digitaliseringsstrategien.

1.3 Avgrensning og presisering av begreper

DNV GL har eksistert i over 150 år og deres kjernevirksomhet har tradisjonelt sett vært Maritim, og Olje og Gass. I de senere årene har selskapet utvidet seg og de består i dag av fem forretningsområder der hvert forretningsområde består av flere enheter. Selskapet har vært digitale i mange år da de har solgt software i 40-50 år. Digitaliseringsstrategien har derimot ført til at selskapet de siste årene har fokusert mer på nye former for digitalisering. Vår studie skal dermed fokusere på dette.

Vi vil hovedsakelig studere forretningsområdet Digital Solutions da det er der Veracity, SaaS-tjenester og Digital Helse tilhører. SaaS-tjenester står for Software as a Service og er en transformasjon der softwaren går fra å ligge på kundens server til å ligge i skyen. Vi avgrenser således digitaliseringsstrategien til å bestå av Veracity, SaaS-tjenester og Digital Helse.

Videre ønsker vi å presisere at det under Digital Solutions finnes syv enheter, hvorav Veracity og Software Ecosystems (heretter kalt Ecosystems) er blant disse. Ecosystems-enheten består av flere økosystem, hvor mange av disse gjennomgår en SaaS-transformasjon. Digital Helse er derimot ikke klassifisert som en egen enhet, men ligger under utvikling i staben til Digital Solutions (se vedlegg 1 for organisasjonskart).

Vi vil videre i oppgaven bruke begrepet software om programvare. Et viktig begrep vi vil presisere er ”on premise” software. Det er den tradisjonelle softwaren til DNV GL, som fortsatt selges i selskapet i dag. On premise er den softwaren som ligger på kundens server. Noen steder bruker informantene begrepet ”desktop” software, som i denne oppgaven vil bli brukt synonymt med on premise software. Til slutt vil vi presisere at når Group blir omtalt betyr dette DNV GL sin konsernledelse. Det er det øverste nivået på organisasjonskartet og blant annet administrerende direktør er lokalisert der.

1.4 Oppgavestruktur

Denne utredningen består av totalt seks kapitler. Etter innledningen (kapittel 1) vil vi i kapittel 2 presentere teori og tidligere forskning som vi finner relevant for å belyse vår problemstilling. Hensikten er å skape et utgangspunkt for studien og gi innsikt i eksisterende litteratur. I kapittel 3 gir vi en oversikt over studiens metodiske tilnærming. Videre

presenterer vi våre funn i kapittel 4 der vi forsøker å forstå hvilke konsekvenser digitalisering har medført for ledelse og styring ved hjelp av intervjudata. I kapittel 5 benytter vi relevant litteratur for å diskutere våre funn. Utredningen avsluttes i kapittel 6 med konklusjon samt begrensninger ved studien og forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

For å belyse vår problemstilling på best mulig måte må vi finne understøttende teori og litteratur. I dette kapitlet vil vi innledningsvis ta for oss digitalisering, endringsledelse og sosio-teknisk teori. Videre presenterer vi teori om forretningsmodeller, der vi spesifikt går inn på Business Model Canvas og den nye og utradisjonelle plattform-modellen. Avslutningsvis trekker vi frem rammeverket Zone to Win som ledelsen i DNV GL har introdusert etter innføringen av digitaliseringsstrategien.

2.1 Digitalisering

Det er relevant å ta for seg digitaliseringsteori i denne studien da oppgaven baserer seg på en digital transformasjon som pågår i DNV GL. For å få en bedre forståelse for digitaliseringsstrategien og digitale tiltak i selskapet har vi inkludert dette som en del av vårt teorifundament.

Innledningsvis vil vi ta for oss grunnleggende definisjoner, før vi går inn på hvordan digitalisering påvirker bedrifter. Videre ser vi på hvilke endringer det kan medføre og trekker frem en studie om suksessfaktorer for en digital forretningsstrategi. Deretter definerer vi og forklarer hva en digital transformasjon innebærer, da det er en slik transformasjon vår casebedrift gjennomgår. Til slutt presenterer vi en konseptuell modell som blant annet viser sammenhengen mellom digitalisering og digital transformasjon.

2.1.1 Hva er digitalisering?

Yoo et al. (2010, s. 6) definerer digitalisering som ”en transformasjon av sosio-tekniske strukturer som tidligere ble formidlet av ikke-digitale gjenstander og forhold. Digitalisering innebærer å organisere nye sosio-tekniske strukturer med digitaliserte gjenstander, samt endringer i gjenstandene selv”. De fleste definisjoner av digitalisering baserer seg på denne, deriblant Osmundsen et al. (2018) som har definert digitalisering som ”prosessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer”. Sosio-tekniske strukturer handler om et samspill mellom det sosiale og det tekniske systemet, noe vi vil forklare nærmere under delkapittel 2.3. Et annet sentralt begrep er digitisering, som i litteraturen blir beskrevet som en ren teknisk prosess, som innebærer å konvertere data og

komponenter fra analogt eller fysisk format til digitalt format (Osmundsen et al., 2018). Oppgaven vil videre baseres på disse definisjonene.

Perrow referert i Sannes og Andersen (2017, s. 1) sier at ”digitalisering handler ikke om å ha mest mulig teknologi, men om å utnytte den best mulig til å drive effektivt, øke konkurransekraften og utnytte nye forretningsmuligheter”. Bedrifter som systematisk utforsker digital teknologi, vil over tid øke sin konkurranseevne og innovasjonskapasitet (Nambisan, 2013, s. 21). Digital teknologi påvirker konkurransebildet gjennom lavere marginalkostnader, nye digitale tilbud og tilkoblede produkter (Iansiti & Lakhani, 2014, s. 92).

I en digital forretningsstrategi er hovedpoenget at bedrifter ikke lenger har en IT-strategi som en del av mange mindre strategier, men heller en digital forretningsstrategi. En digital forretningsstrategi er definert som en organisasjonsstrategi som etterleves ved å utnytte digitale ressurser for å skape differensiell verdi (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013, s. 471). Mens en IT-strategi kan posisjoneres som en strategi på funksjonelt nivå, bør ikke en digital forretningsstrategi posisjoneres under en annen forretningsstrategi, men heller behandles som en egen forretningsstrategi for den digitale tidsalderen (Bharadwaj et al., 2013, s. 473). Argumentasjonene over stemmer overens med våre observasjoner av DNV GL, da deres digitaliseringsstrategi behandles som en egen forretningsstrategi, og den utnytter digitale ressurser for å skape verdi på en ny måte.

Den digitale forretningsstrategien skiller seg fra tradisjonell IT-strategi på fire måter: omfang, skala, fart og valg av kilde til verdiskaping (Bharadwaj et al., 2013, s. 471). Det vil også bli behov for en annen type Chief Information Officer (CIO) (Bharadwaj et al., 2013, s. 473), ofte kalt Chief Digital Officer (CDO). En CDO vil ha som oppgave å fronte den digitale strategien (Tumbas, Berente & vom Brocke, 2017, s. 121).

I en studie av banksektoren identifiserte Sia, Soh & Weill (2016, ss. 117-118) fire suksessfaktorer for en digital forretningsstrategi. En slik strategi krever sterkt lederskap, en smidig og skalerbar kjerne, utnyttelse av informasjon for å skape ny verdi for kunder og kontinuerlig navigering av et dynamisk og voksende digitalt landskap. I en verden med intensiv digitalisering opererer virksomheter i økosystemer som er sammensatt slik at digital forretningsstrategi ikke er uavhengig av det som er rundt, som økosystemet, allianser, partnerskap og konkurrenter. Dette fører til at hele økosystemet må gjøres om på som følge

av digitaliseringen, og det må revurderes hvordan man skal standardisere IT-infrastrukturen og forretningsstrategiene rundt dem man er avhengig av (Bharadwaj et al., 2013, s. 474). Dette er momenter vi vil undersøke for DNV GL i datainnsamlingen.

2.1.2 Digital transformasjon

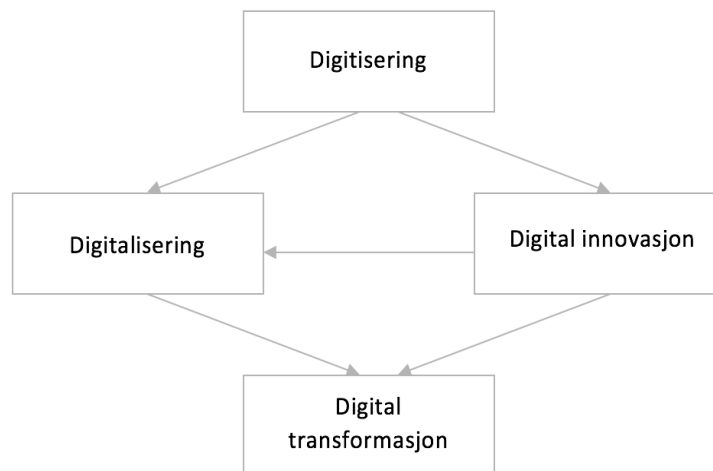
Osmundsen et al. (2018) har definert digital transformasjon som ”når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri”. Videre poengterer Libert et al. (2016, ss. 3-5) at digital transformasjon skaper unike endringer i driften, forretningsprosesser og verdiskapingen i en organisasjon. I tillegg fører digitale transformasjoner til en transformasjon av forretningsmodellen eller skaper en ny forretningsmodell som et resultat av at digital teknologi fører til vesentlige endringer i en organisasjon (Bilgeri, Wortmann & Fleisch, 2017, s. 1; Fichman, Dos Santos & Zheng, 2014, s. 338).

I litteraturen skilles det mellom begrepene digital oppgradering og digital transformasjon. Bruk av digital teknologi for å øke effektiviteten på arbeidsprosesser kalles for digital oppgradering. Digital transformasjon derimot innebærer bruken av digital teknologi til vesentlige endringer av verdiskaping eller arbeidsprosesser (Libert et al., 2016, s. 3). Det er derfor viktig å skille disse to begrepene. Digital transformasjon blir sett i sammenheng med digital innovasjon og digitalisering, derfor vil digital innovasjon også bli gjort rede for.

I likhet med digital transformasjon har Osmunden et al. (2018) også studert ulike definisjoner av digital innovasjon i litteraturen. De omtaler digital innovasjon til å omhandle produkter og tjenester, og ikke prosesser eller forretningsmodeller som de mener handler om henholdsvis digitalisering og digital transformasjon. Osmundsen et al. (2018) baserer seg blant annet på konseptualiseringen til Fichman et al. (2014, s. 333) om at digital innovasjon handler om digital teknologi samt nye kombinasjoner av fysiske og digitale komponenter, og at resultatet forstås som nytt for markedet eller adoptanten. Videre blir det poengtert at digital innovasjon kan både være en prosess og et resultat (Osmundsen et al., 2018).

Begrepene digitalisering, digitisering, digital transformasjon og digital innovasjon beskriver ulike fenomener. De har imidlertid noen fellestrekk og de er relatert til hverandre på flere måter (Osmundsen et al., 2018). På grunnlag av definisjonene har Osmundsen et al. (2018)

utviklet en konseptuell modell som illustrerer hvordan fenomenene henger sammen. Dette er visualisert i figuren under:



Figur 1 - Konseptuell modell for digitaliseringsbegrep (Osmundsen et al., 2018)

Fra figur 1 ser vi at digitisering er et teknisk krav for å oppnå digitalisering og digital innovasjon. Dersom en organisasjon tar innover seg en digital innovasjon kan dette igjen føre til digitalisering. Videre kan både digitalisering og digital innovasjon lede til digital transformasjon ved at det fører til vesentlige endringer i måten man jobber på (Osmundsen et al., 2018).

På bakgrunn av denne teorien er det grunnlag for å si at DNV GL gjennomgår en digital transformasjon. Digitaliseringsstrategien har ført til flere digitale initiativ, deriblant Veracity, SaaS-tjenester og Digital Helse. For eksempel er den digitale plattformen Veracity helt nytt for selskapet, og vil derfor føre til vesentlige endringer i måten å jobbe på. Digital Helse berører en helt ny bransje for DNV GL og er derfor også helt nytt for selskapet. I tillegg er overgangen fra on premise software til SaaS-tjenester en stor endring. Vi ser her at disse strategiske initiativene kan kalles for digitale transformasjoner.

2.2 Endringsledelse

Med digitaliseringsstrategien følger endring, og på bakgrunn av dette vil vi presentere teori om endring. Vi introduserer Kotters modell for endring, som omhandler hva som skal til for å lykkes med en endring. Vi vil ta utgangspunkt i denne når vi vurderer endringen i DNV GL. Vi har fokusert på Kotters modell da den er populær blant ledere, men tar en

forutsetning om at den kan modifiseres. Det er viktig for dette studiet å inkludere endringsteori da DNV GL gjennomgår en stor omstillingsprosess for både lederne og de ansatte i selskapet.

2.2.1 Endring

Jacobsen (2018, s. 16) ser på endring som handlinger der man i større eller mindre grad bryter med foregående handlingsmønstre, som igjen skaper uforutsigbarhet. En endring i en organisasjon forekommer når ”den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter” (Jacobsen, 2018, s. 17).

Innføring av en ny strategi omfatter store endringer for en organisasjon, derfor vil det videre legges frem kjent litteratur i fagområdet. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 382) definerer endringsledelse som ”en samlebetegnelse for ledelse av – og i – en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner”.

2.2.2 Kotters modell for organisasjonsendring

I artikkelen ”*Leading change: Why transformation efforts fail*” introduserer John P. Kotter (2007) åtte steg som han mener organisasjoner bør følge for å lykkes med endring. Drøftingen baseres på resultatene fra en studie gjort av mer enn 100 virksomheters endringsprosjekt (Kotter, 2007, s. 96). Kotter (1996, s. 25) understreker at alle åtte trinn må gjennomføres for å oppnå suksess, og at de helst bør gjøres i rekkefølge. De åtte stegene er ”sterkt inspirert av Kurt Lewins ideer om opptining, endring og nedfrysning” (Jacobsen, 2012, s. 223). Lewin argumenterer for at et vellykket endringsprosjekt involverer disse tre fasene (Burnes, 2009, s. 338). Han så på endringer som et resultat av dynamikken mellom motsatte krefter, det vil si at endringstiltak enten består av å styrke endringskreftene eller å svekke motstandskreftene, eventuelt begge (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 378).

Det første steget i Kotters modell innebærer å skape forståelse for at endringen er nødvendig å gjennomføre. Markeds- og konkurransesituasjonen må undersøkes og det må identifiseres potensielle kriser eller muligheter. Videre innebærer det andre steget at det må utformes en maktkoalisjon som kan lede selve endringsprosessen. Denne gruppen bør aller helst jobbe sammen i team (Kotter, 2007, ss. 97-98).

I det tredje steget understreker Kotter at det må skapes en visjon som setter retning for endringsprosessen, og det må utarbeides strategier for å nå målet. Deretter må organisasjonen i steg fire kommunisere den nye visjonen og strategien på en effektiv måte slik at den tydeliggjøres og når ut til alle berørte parter. For å oppnå dette må kommunikasjonen bestå av både ord og handlinger (Kotter, 2007, ss. 99-100).

Steg fem omhandler å oppfordre andre til å handle etter den nye visjonen. Det innebærer blant annet å fjerne hinder for endring, endre på systemer som undergraver visjonen og oppfordre til utradisjonelle tenkemåter, idéer og aktiviteter. I det sjette steget må virksomheten planlegge og skape synlige resultat, samt premiere de ansatte som er involvert i endringene (Kotter, 2007, ss. 101-102).

Det syvende steget innebærer at etter hvert som det realiseres kortsiktige gevinster opparbeides det tillit og troverdighet som kan benyttes til å takle motstand og større utfordringer. Det er derfor viktig ikke å erklære seier for tidlig. I det siste og åttende steget fremhever Kotter at virksomheten må forankre endringene i bedriftskulturen. Det kan gjøres ved å vise ansatte at deres handlinger og holdninger har bidratt til et bedre resultat. Videre må det sees til at den neste generasjonen med toppledere kjenner seg igjen i og etterlever endringene (Kotter, 2007, ss. 102-103).

Endringsmodellen til Kotter har sine svakheter selv om den er svært populær blant ledere. Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq (2012, s. 764) påpeker at modellens popularitet kan skyldes dens enkle utforming og brukervennlighet, heller enn dens resultater. Modellens begrensninger er at den ikke passer til alle typer endringer, og at den i noen tilfeller må modifiseres etter formål (Appelbaum et al., 2012, s. 775).

2.3 Sosio-teknisk teori

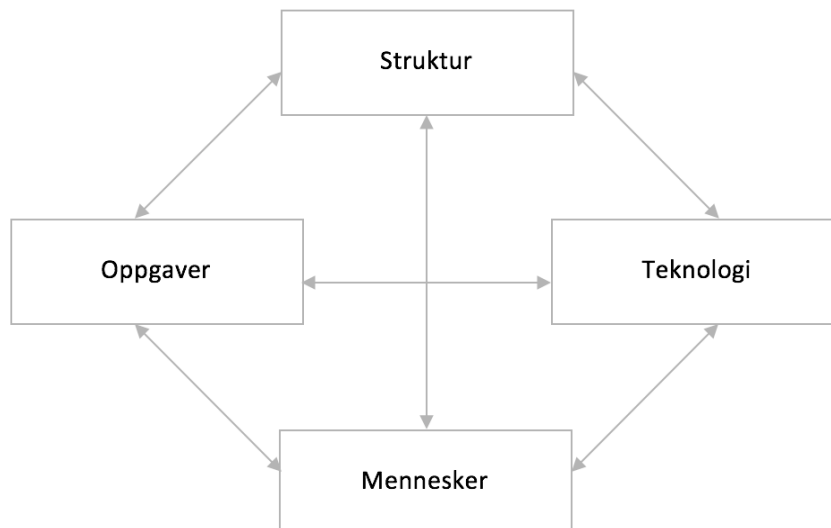
I dette delkapitlet vil vi presentere sosio-teknisk teori og den sosio-tekniske modellen Leavitts diamant. Denne teorien er viktig for oppgaven da den ser på samspillet mellom sosiale og tekniske system. Dette er viktig å hensynta når det foregår endringer i en organisasjon. Leavitts diamant blir presentert da den viser en sammenheng mellom elementer som er sentrale for et selskap i endring. DNV GL gjennomgår en stor omstilling på grunnlag av det ene elementet i diamanten, teknologi. På bakgrunn av dette har vi inkludert Leavitts diamant da den er relevant for studiet og casebedriften vår.

Sosio-teknisk teori handler om at både det tekniske systemet og det sosiale systemet skal ha like mye fokus når endringer skjer. Det er viktig at man ikke kun fokuserer på teknologien, men også sørger for høy kvalitet og et godt arbeidsmiljø for de ansatte (Mumford, 2006, s. 318). Det vil si at organisasjonen har et samspill mellom to delsystemer, det tekniske systemet og det sosiale systemet (Bostrom & Heinen, 1977, s. 14; Moldaschl & Weber, 1998, s. 359). Sosio-teknisk teori har sin opprinnelse fra The Tavistock Institute of Human Relations som var etablert i 1946. Håpet deres var å forbedre kvaliteten på arbeidslivet med teknologiske endringer, i motsetning til at det ville bli forverret (Mumford, 2006, s. 319; Galliers & Baker, 1995, s. 268).

Denne teorien har kontinuerlig utviklet seg siden dens opprinnelse. Målet til sosio-teknisk design er å optimalisere det tekniske og sosiale systemet ved å optimalisere organisasjonens tekniske krav sammen med behovet og verdiene til individet til å bli en produktiv organisasjon med høy kvalitet på arbeidslivet (Bostrom & Heinen, 1977, s. 14; Mumford, 2006, s. 318). Dermed setter det i fokus at menneskelige behov ikke kan bli glemte når de tekniske systemene er introdusert (Mumford, 2006, s. 318). Det tekniske systemet tar for seg prosesser, oppgaver og teknologien, og det sosiale systemet innebærer de ansatte, deres ferdigheter og kunnskap samt deres behov og relasjonene dem imellom (Bostrom & Heinen, 1977, s. 14; Moldaschl & Weber, 1998, s. 359).

Leavitts diamant

Leavitts diamant er en sosio-teknisk teori som ser på organisasjoner som forståelige system bestående av (1) oppgaver, (2) struktur, (3) teknologi og (4) mennesker i tilstander med kontinuerlig endring (Leavitt, 1964, s. 317). En endring i enhver av elementene i modellen vil påvirke de andre (Watad, 2011, s. 6). Denne sammenhengen er illustrert i figur 2 under. Ifølge Leavitt (1964, s. 325) kan organisasjoner ses på som et levende sett av sammenhengende system designet for å utføre kompliserte oppgaver.



Figur 2 - Leavitts diamant (Leavitt, 1964)

Leavitts diamant er nyttig for å beskrive og forklare organisatorisk motstand. En endring i én av organisasjonens elementer vil kunne føre til endringer i de andre (Watad, 2011, s. 6). En endring i teknologi ved å eksempelvis innføre IT, vil dermed generere endring i de andre elementene. En leder kan for eksempel ta IT med inn i en enhet for å tilrettelegge for endring i en spesifikk oppgave ved å endre metoden for å utføre oppgaven. Slike endringer kan være å gjøre oppgaven enklere å gjennomføre, øke nøyaktigheten, få mer tilgang til informasjon, og å få bedre kontroll over oppgaven. Videre vil disse endringene trenge modifikasjoner i andre elementer av organisasjonen. En slik modifikasjon kan være hos menneskene som skal utføre oppgaven(e) som endres. Deretter kan ansatte trenge opplæring av den nye metoden, og det kan hende de vil ha en endring i stillingstittelen som skal reflektere deres endrede oppgaver, som igjen vil påvirke organisasjonens struktur (Watad, 2011, s. 6). Her ser vi hvordan elementene henger sammen og hvordan en endring i teknologi kan føre til endring i de andre elementene oppgaver, mennesker og struktur.

Leavitts diamant har i senere tid blitt videreutviklet og fått nye perspektiver. En faktor som ikke inngikk i Leavitts opprinnelige diamant, men som er relevant ifølge Galliers & Baker (1995, s. 268) er det kulturelle aspektet. De påpeker at det også er viktig å ta hensyn til nøkkelinteressentenes synspunkt. Dette gjør at en passende strategi vil bli utformet og dermed at en endring kan bli implementert (Galliers & Baker, 1995, s. 268). Videre har Jacobsen (2018, s. 56) bygget på Leavitts diamant og sett på nyere perspektiv av organisasjoner. Han påpeker at i tillegg til det Leavitt kalte for struktur vil en beskrivelse av organisasjonen også inkludere følgende faktorer: mål og strategi, formell struktur,

organisasjonskultur og maktrelasjoner (Jacobsen, 2018, s. 56). Også her henger elementene sammen, og en endring i ett element vil som regel føre til endringer i de andre. For eksempel når organisasjoner tar i bruk og implementerer ny teknologi som nye datasystemer, vil det innebære en omfattende endring i både struktur, oppgaver og krav til kompetanse hos de ansatte (Jacobsen, 2018, s. 56).

2.4 Forretningsmodell

I dette studiet er forretningsmodellteori viktig å belyse da digitaliseringsstrategien har endret på og introdusert nye forretningsmodeller i selskapet. DNV GL bruker rammeverket Business Model Canvas og det er en viktig del av kartleggingen og planleggingen i selskapet. Vi vil gå nærmere inn på canvasen under.

En forretningsmodell er det konseptuelle rammeverket for hvordan en bedrift forsøker å skape lønnsomhet ved å tilby og levere verdi som er attraktiv for kundene, samt ta betalt på en måte som gir bedriften et akseptabelt overskudd (Jørgensen & Pedersen, 2013, s. 31). Videre definerer Osterwalder og Pigneur (2010, s. 14) en forretningsmodell som ”logikken for hvordan en organisasjon skaper, leverer og kaprer verdi”. Ifølge Sørensen (2012, s. 154) er en forretningsmodell svaret på følgende spørsmål: ”Hvordan tjener vi penger nå og i fremtiden ut i fra en gitt forretningsmulighet?”. I en forretningsmodell står verdierklæringen sentralt og det innebærer det bedriften tilbyr kunden og som løser et problem for kunden (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008, s. 5).

Det finnes ulike teorier om hva en forretningsmodell består av. Ifølge Jørgensen og Pedersen (2013, s. 34) er det fire punkter som er felles for de fleste forståelsene av forretningsmodeller. En forretningsmodell beskrives med ”(1) hvilken verdi som skapes, og hvem den skapes for, (2) hvilke ressurser som trengs for å skape verdien, (3) hvordan bedriften må organisere seg for å realisere denne verdiskapingen, og (4) regnestykket som ligger til grunn for å sikre at verdierklæringen har en akseptabel pris for kunden, samtidig som den sikrer lønnsomhet for bedriften” (Jørgensen & Pedersen, 2013, s. 49). Videre består en ansvarlig forretningsmodell av selve forretningsmodellen, samfunnsansvar og strategi, og ledelse og organisering (Jørgensen & Pedersen, 2013, s. 31).

Som følge av disruptiv eller banebrytende innovasjon forkortes noen forretningsmodellers livssyklus betraktelig, og dette medfører at man bør fornye seg og gjennomføre innovasjoner

(Lindgardt, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009, s. 1). Forretningsmodellinnovasjoner er forklart som endringer i hva organisasjoner leverer til hvem og på hvilken måte – altså endringer i hvordan bedrifter skaper, leverer og kaprer verdi (Jørgensen & Pedersen, 2013, s. 37). Begrepet kan vise til både ”(1) etableringen av en ny bedrift som lanserer en ny og innovativ forretningsmodell som skaper et nytt marked eller endrer konkurranseforholdene i et eksisterende marked, og til (2) en eksisterende bedrift som endrer eller gjenskaper nåværende forretningsmodell på en måte som oppnår det samme” (Jørgensen & Pedersen, 2013, s. 55).

2.4.1 Business Model Canvas

I dette delkapitlet vil vi forklare innholdet i Business Model Canvas. Canvasen er et strategisk rammeverk for styring som DNV GL har tatt i bruk som en del av digitaliseringsstrategien. Rammeverket vil brukes til å analysere forretningsmodellene i de tre strategiske initiativene vi skal studere i casebedriften. Se vedlegg 2 for en oversikt over elementene i canvasen.

Business Model Canvas er et rammeverk laget for å beskrive, analysere og designe forretningsmodeller (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 12). Modellen består av ni grunnkomponenter vi vil utdype videre.

I *kundesegmentet* må man se på hvem som er målgruppen, altså hvem virksomheten skaper verdi for. Hvem er de viktigste kundene for virksomheten? (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20). Videre er *verdierklæring* en komponent som beskriver utvalget av produkt og tjenester som skaper verdi for et spesifikt kundesegment. Man ser på hvilke problem som løses og hvilken verdi dette gir for kunden (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 22).

Distribusjonskanaler ser på hvordan et selskap kommuniserer mot og hvordan de når kundesegmentene for å gi en verdierklæring. Her må selskapet blant annet se på hvordan kundene ønsker å bli berørt, hvordan en når ut til dem og hvilke metoder som fungerer best og er mest kostnadseffektive (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 26). Neste komponent er *kunderelasjoner* som beskriver alle typer forhold bedriften etablerer med spesifikke kundesegment, og hvordan de kan opprettholdes (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 28).

Neste punkt er *inntektsstrømmer*. Med dette menes pengene en virksomhet genererer fra hvert kundesegment. Hva er kundene villige til å betale for og hva betaler de faktisk for?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 30). Videre ser vi på *nøkkelressurser* som viser til de aller viktigste eiendelene som trengs for å få en forretningsmodell til å virke. Man stiller seg spørsmål som ”hvilke ressurser krever kundesegmentene, distribusjonskanalene, verdierklæringen og så videre” (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 34).

Nøkkelaktiviteter forteller hvilke oppgaver som er viktigst for et selskap for å få forretningsmodellen til å virke (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 36). Et selskap har også *partnere*, som er nettverket av leverandører og partnere som får forretningsmodellen til å fungere (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 38). Den siste komponenten er *kostnadsstruktur*. Denne beskriver alle påløpte kostnader knyttet til drift av en forretningsmodell. Her må selskapet fokusere på hvilke nøkkelressurser og nøkkelaktiviteter som er dyrest (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 40).

2.4.2 Plattform – en digital forretningsmodell

Digitalisering fører til at plattformmodellen blir mer utbredt, og som en del av digitaliseringsstrategien har DNV GL innført en digital plattform. En plattform er digital dersom den fanger, omdanner og kapitaliserer data over internett (Evans & Gawer, 2016, s. 5). Slike digitale plattformer får stadig større betydning for den digitale økonomien og dermed for økonomien og samfunnet som sådan (Moss, 2018, s. 133). Plattformen er en ny forretningsmodell som har oppstått (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016, s. 3), og den har fått økende betydning i en virksomhets aktiviteter (Gatautis, 2017, s. 585). Veracity, plattformen til DNV GL, var den første store digitale satsingen og medfører en helt ny forretningsmodell for selskapet. Store deler av vår utredning vil omhandle Veracity og vi ønsker dermed å introdusere plattformteori i dette delkapitlet.

Plattformen benytter teknologi til å knytte sammen personer, organisasjoner og ressurser i et interaktivt økosystem der det kan oppstå imponerende mengder verdiskaping og verdiutveksling. Alle plattformer er unike og fokuserer på særegne industrier og markeder. Plattformen er et enkelt, men likevel transformativt konsept som endrer forretning, økonomi og samfunnet på en radikal måte (Parker et al., 2016, s. 3). Parker et al. (2016, s. 5) har definert plattform som ”en virksomhet basert på å lage verdiskapende samspill mellom eksterne forbrukere og produsenter”. Plattformen åpner opp for en åpen og deltakende infrastruktur for disse samhandlingene og setter styringen for dem. Den overordnede

meningen med en plattform er å koble brukerne og tilrettelegge utveksling av varer, tjenester eller sosial valuta, og derfor skape verdi for alle deltakere (Parker et al., 2016, s. 5).

Det er ulike grunner til at plattformer er revolusjonerende i nesten alle forretningsområder. Plattformer er bedre enn tradisjonelle verdikjeder siden de er mer effektive da de fjerner mellomledd som tar tid og koster penger. I tillegg åpner de opp for nye kilder til verdiskaping og forsyning (Parker et al., 2016, ss. 7-8). Plattformene bruker ulike dataverktøy for å innhente raske tilbakemeldinger fra brukerne. Siden verdien av plattformen er skapt av brukerne, må bedriften skifte en del fokus fra interne til eksterne aktiviteter (Parker et al., 2016, ss. 10-11). Plattformer gir nettverkseffekter, og med det menes påvirkningen hver enkelt bruker av plattformen har for verdien til alle andre brukere. Disse effektene kan være både positive og negative (Tiwana, 2013, ss. 33-34). Det kan oppstå tosidige nettverkseffekter, som vil si at selgere tiltrekker kjøpere, og at kjøpere tiltrekker selgere (Parker et al., 2016, s. 21). I Veracity sitt tilfelle har vi et tosidig marked.

En plattform kan ha mange forskjellige formål, men det må alltid ligge en interaksjon til grunn. Deltakere på plattformen er produsenter og konsumenter, og begge rollene må forstås for å utforme interaksjonen (Parker et al., 2016, ss. 38-39). Verdien av en plattformvirksomhet ligger først og fremst i nettverkseffektene den skaper. Derimot er det en stor utfordring å tjene penger på disse effektene. For mange kostnader for brukeren kan føre til at de ikke ønsker å benytte seg av plattformen (Parker et al., 2016, s. 108). En smart strategi for å tjene penger begynner med å vurdere alle former for verdi en får gjennom plattformen. Slik kan det identifiseres hvilke kilder til overflødige verdier som kan utnyttes uten at det hindrer fortsatt vekst i nettverkseffektene (Parker et al., 2016, s. 111).

Inntjeningen gjennom en plattform kan skje på flere ulike måter. Det kan for eksempel gjøres gjennom et transaksjonsgebyr, betaling for utvidet tilgang, ta betalt for at tredjeparter får tilgang eller å ha et abonnementsgebyr for bedre og mer tilpasset informasjon (Parker et al., 2016, s. 128). Videre må det avgjøres hvem det skal tas betalt fra. Her kan plattformen velge å ta betaling fra alle brukere, eller fra den ene siden av markedet og da subsidiere den andre. Det er også mulig å ta full pris fra store deler av brukerne mens de beste subsidieres, eller å ta full pris fra noen og samtidig subsidiere prissensitive brukere (Parker et al., 2016, s. 128). Vi vil undersøke hvordan DNV GL tenker å skape inntekter gjennom Veracity. Videre er riktig grad av åpenhet et av de mest komplekse og kritiske valgene en plattformvirksomhet må ta. Å velge feil kan ha store konsekvenser, da det påvirker både

bruk av plattformen, deltagelse fra utviklerne, inntjening og reguleringer (Parker et al., 2016, s. 131).

Det vil oppstå utfordringer ved måten å gjøre målinger på i overgangen fra tradisjonell verdikjede til plattform (Parker et al., 2016, s. 184). Verdien i en plattform blir hovedsakelig skapt gjennom nettverkseffekter, dermed bør suksessraten for samhandling måles og faktorene som bidrar til dette (Parker et al., 2016, s. 203). Suksessen ved samhandling tiltrekker aktive brukere og forbedrer da utviklingen av positive nettverkseffekter. I oppstartsfasen bør virksomheten fokusere på målinger som finner styrker ved det som muliggjør interaksjoner i plattformen, deriblant likviditet, kobling og tillit. Disse kan måles på mange ulike måter. I vekstfasen bør virksomheter fokusere på målinger som trolig påvirker veksten og forbedrer verdiskaping mest. Det kan eksempelvis være den relative størrelsen på brukerbasen, levetidsverdien til produsenter og konsumenter, og konverteringsraten for salg (Parker et al., 2016, s. 203).

2.5 Zone to Win

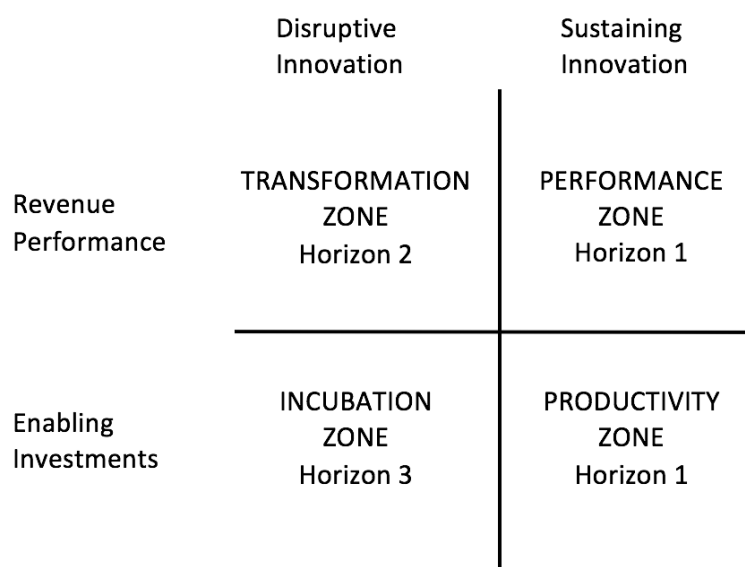
Zone to Win er et styringsrammeverk som DNV GL har fått innføring i og tatt i bruk som en del av digitaliseringsstrategien. Vi vil i dette delkapitlet presentere de mest relevante elementene av Zone to Win for vår studie. Denne teorien er viktig for oppgaven da det er et rammeverk DNV GL benytter, spesielt med hensyn til måling og oppfølging av aktiviteter i selskapet.

Disruptiv innovasjon former i dag mye av vår verden. Zone to Win rammeverket er ment for å organisere og lede etablerte bedrifter i en tid med disruptive endringer. Rammeverket består av fire soner der ulike aktiviteter i selskapet blir delt opp etter disse sonene (Moore, 2015, s. 10). Det ultimate målet er at bedriften på et tidspunkt skal skape en ny forretningsmulighet som har inntekter på mer enn ti prosent av den totale inntekten i bedriften og som vokser i et raskere tempo (Moore, 2015, s. 33). Et godt startpunkt for dette vil være en strategisk plan med fokus på å allokere ressurser langs investeringshorisonter.

Hver horisont er definert ut i fra når avkastningen på en investering vil være realisert (Moore, 2015, s. 34). Horisont 1 realiserer avkastning i kommende regnskapsår, som bidrar positivt til driftsplanen. Dette er den eneste horisonten som bidrar til konkrete resultat. Realisert avkastning i horisont 2 skjer innen to til tre år, som skjer etter en signifikant

negativ kontantstrøm i investeringsperioden (Moore, 2015, s. 34). Horisont 3 vil nå realisert avkastning innen tre til fem år, og består i hovedsak av forskning og utvikling som er finansiert slik at det ikke skaper en utvannet effekt på driftsplanen. Fokuset i horisont 3 er å lage en portefølje med strategiske muligheter (Moore, 2015, s. 34).

For å konkurrere på en effektiv måte er organisasjonen nødt til å skille mellom sitt fokus på disruptiv innovasjon fra det som innebærer ”sustaining” innovasjon (Moore, 2015, s. 36). I tillegg må organisasjonen skille mellom de aktivitetene som fokuserer på inntektsresultater fra de som muliggjør investeringer (Moore, 2015, s. 37). Disse inndelingene resulterer i de fire sonene for ledelsesaktivitet. Hver sone hører kun til én av investeringshorisontene, som igjen krever forskjellige lederstiler for å kunne nå målene (Moore, 2015, s. 37). Videre er det viktig å huske at alle fire sonene må være samkjørt for at organisasjonen som en helhet skal kunne være suksessfull (Moore, 2015, s. 38). Vi får dermed følgende modell:



Figur 3 - Moores fire soner for ledelsesaktivitet (Moore, 2015, s. 37)

Videre presenteres de fire sonene i mer detalj.

Performance zone

”Performance zone” hører til horisont 1 som vises i figur 3 ovenfor. Det betyr at den årlige driftsplanen for denne sonen skal være basert på økonomiske beregninger som legger til rette for maksimering av avkastning i det nåværende regnskapsåret (Moore, 2015, s. 67). Performance zone vektlegger en stabil ledelse fremfor en mer fryktløs ledelse (Moore, 2015, s. 45). En organisasjon som bruker sonene vellykket har en administrerende direktør som er

tilstede og engasjert. Derimot er firmaet for det meste drevet av underordnende, som følger målsettingene og budsjettene fra den årlige driftsplanen. Målet er å bli en velsmurt maskin som produserer en god risikojustert avkastning med få overraskelser. Performance zone er dermed inntektskilden til organisasjonen (Moore, 2015, ss. 45-46).

Productivity zone

”Productivity zone” hører i likhet med performance zone til horisont 1. Denne sonen blir administrert som et kostnadssenter, det vil si alle funksjoner som ikke har direkte ansvar for inntekt (Moore, 2015, s. 40). Denne sonen består av typiske stabsenheter deriblant HR, finans, IT og marked. Formålet i productivity zone er å tilrettelegge organisasjonen til å fungere så produktivt som mulig (Moore, 2015, s. 69). Dette gjør de ved å levere én eller flere av følgende verdierklæringer; overholdelse av regelverk og økt effektivitet. Med effektivitet menes å ”gjøre ting rett” og ”gjøre de rette tingene” (Moore, 2015, s. 70). Disse innebærer å sette i gang disipliner som er på utsiden av, eller i tillegg til prestasjonene til bedriften, men er likevel viktig for den økonomiske suksessen (Moore, 2015, s. 70).

Incubation zone

I ”incubation zone” finner vi investeringene i horisont 3, hvor det ikke er forventet at de blir av vesentlig størrelse før om flere år (Moore, 2015, s. 90). Dette er dermed en langsiktig investering, og det setter baren høyt for etablerte organisasjoner å investere slik. For å entre inn til incubation zone kreves det at man har en troverdig påstand til å bli den nye store organisasjonen (Moore, 2015, s. 91). Det er dette som er hele poenget med horisont 3.

Hver enhet i incubation zone er finansiert til å utvikle og ta med seg en disruptiv innovasjon til markedet. Dette vil ha et potensiale til å generere milliarder av kroner i salg i løpet av det neste tiåret (Moore, 2015, s. 92). I løpet av halvparten av den tiden har den finansierte enheten et ansvar å produsere et høyt konkurrerende produkt i tillegg til å legge seg på en størrelse mellom ett og to prosent av den totale inntekten til organisasjonen. På dette punktet kvalifiserer enheten seg til å gå over i transformation zone, hvor det neste målet er å nå vippepunktet på ti prosent av organisasjonens totale inntekter, som tilsvarer performance zone (Moore, 2015, s. 92).

I denne sonen må bedriften revurdere hvordan organisasjonen skal finansieres og ledes, og hvordan de skal identifisere og klargjøre den sterkeste kandidaten til transformasjonssonen. I

tillegg skal bedriften tenke på hvordan den skal støtte performance zone som stadig er under press, og hvordan holde folk fokusert og motivert (Moore, 2015, s. 43).

Transformation zone

Tiltak i "transformation zone" fokuserer på å respondere på en fremvoksende bølge av vekst som følge av at organisasjonen blir forstyrret (Moore, 2015, s. 105). Målet er å foreta et transformativt tiltak som setter organisasjonen i en ny retning, som er betydelig annerledes fra den nåværende (Moore, 2015, s. 105). Transformation zone hører til horisont 2, som betyr at vi får en J-kurve der resultatene er negative før de blir positive. Dette skaper dermed en utfordring i endringsledelse, siden J-kurver er utfordrende å håndtere (Moore, 2015, s. 44).

For å lykkes i denne sonen må administrerende direktør omfavne noen viktige prinsipper. Det første prinsippet går ut på at det er viktigere å fullføre selve transformasjonen enn å tenke på resultat (Moore, 2015, s. 122). Det andre prinsippet sier at å påta seg to transformasjoner samtidig vil gjøre det umulig med suksess i noen av dem. Det finnes ikke to topp prioriteringer, kun én (Moore, 2015, s. 122). Det siste prinsippet handler om at for å fullføre en transformasjon må hver leder og avdeling gjøre dens suksess til en prioritet. Transformasjonen kan bli spolert dersom den ikke får fullt fokus, og det vil det sende ut feil signaler til andre involvert i transformasjonen (Moore, 2015, s. 123). Tar en organisasjon hensyn til disse tre prinsippene vil dens neste transformasjon bli en suksess.

Avslutningsvis skal det være klart at de fire sonene har veldig forskjellige individuelle mål og metoder. En ledelsesmetode som gir suksess i en sone vil sannsynligvis feile i en annen. Derfor er det viktig å holde sonene separat (Moore, 2015, s. 45). Samtidig er det også nødvendig at de fire sonene jobber sammen slik at organisasjonen skal fungere. Eksempelvis i perioder med stabilitet når transformation zone er stillestående, finansierer performance zone hele driften til organisasjonen. Dette gjør den med hjelp av productivity zone som tilrettelegger for incubation zone og bygger opp det den klarer for den neste transformasjonen (Moore, 2015, s. 48).

3. Metode

Dette kapitlet har som formål å beskrive hvordan studien er gjennomført og metoden vi har benyttet for å belyse problemstillingen. Med metode menes hvilke teknikker som er brukt for å hente inn og analysere data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 4). Først presenterer vi hvorfor vi har valgt DNV GL som casebedrift, hvordan forskningen er utformet og kort om casestudier. Deretter går vi inn på litteraturen og begrunner våre valg av informater. Videre vil vi redegjøre for datainnsamlingen som er foretatt i forbindelse med studien og hvordan vi har bearbeidet data. Avslutningsvis evaluerer vi kvaliteten på vår forskning og kommenterer etiske hensyn.

3.1 Valg av tema

Vi ville fra starten av skrive om digitalisering i bedrifter da dette er et aktuelt og interessant tema. Digitalisering skjer overalt og vi anså det dermed som mulig å finne en bedrift å samarbeide med. Vi tok tidlig kontakt med forskjellige bedrifter for å utforske tema og mulig samarbeid før valget falt på DNV GL. De ble et naturlig valg for oss da de har hatt flere digitaliseringstiltak vi var interessert å utforske nærmere, og de var villig til å la oss gjøre dette. Selskapet har bistått med informanter til intervju og dokumenter som kunne brukes i oppgaven og gjøre oss mer forberedt i prosessen. Imidlertid er de ikke involvert i gjennomføringen av studien, analysen og diskusjonen samt konklusjoner som følge av det.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en generell plan for hvordan man ønsker å gå frem for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016, s. 163). I dette delkapitlet vil vi argumentere for vårt valg av forskningsdesign og forskningstilnærming, i tillegg til valg av kvantitativ og kvalitativ metode.

Det finnes fire ulike typer forskningsdesign: eksplorerende, beskrivende, forklarende og evaluerende (Saunders et al., 2016, s. 174). Vår studie faller inn under eksplorerende, eller utforskende, design da vi har en åpen problemstilling. Designet er passende da vi ønsker å tilføre ny innsikt på området som kan anvendes i senere prosjekt. Et slikt design er

fordelaktig da det tilrettelegger for en mer fleksibel forskningsprosess, som er nyttig ved eventuelle behov for endringer underveis i prosessen (Saunders et al., 2016, s. 175).

Kvalitative undersøkelser egner seg godt for vår studie, da vårt ønske er å oppnå dypere forståelse av hvordan innføring av digitaliseringsstrategien i DNV GL har påvirket ledelse og styring. Slike undersøkelser er hensiktsmessige da de kan bidra til dypere forståelse om et tema (Saunders et al., 2016, s. 168).

I litteraturen skilles det hovedsakelig mellom to ulike forskningstilnærminger, deduktiv og induktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i allerede etablert teori og ønsker å teste denne teorien gjennom datainnsamling (Saunders et al., 2016, s. 51). Her gjøres det en generalisering fra det generelle til det spesifikke. Motsatt har vi induktiv tilnærming, som innebærer å gå fra det spesifikke til det generelle (Saunders et al., 2016, s. 145). I vår oppgave har vi benyttet kvalitativ metode med semi-strukturerte intervju og et eksplorerende design, dermed passer en induktiv tilnærming (Saunders et al., 2016, s. 392).

3.3 Casestudie

En casestudie defineres som en forskningsstrategi som ”undersøker et midlertidig fenomen i dybden innenfor dens virkelige kontekst” (Yin, 2014, s. 16). ”Caset” i et casestudie kan blant annet være en person, en gruppe, en organisasjon, en endringsprosess, en hendelse eller andre typer case (Saunders et al., 2016, s. 184). Det som dermed skiller en casestudie fra andre studier er at caset er innenfor virkelige omgivelser. I vårt tilfelle vil caset være endringene for ledelse og styring rundt innføringen av digitaliseringsstrategien i casebedriften DNV GL.

Som nevnt over består casestudier av en omfattende datainnsamling hvor man går i dybden av en enhet. Det tillater forskeren å komme frem til detaljerte beskrivelser av et fenomen (Wæhle & Dahlum, 2018). Dette var hensiktsmessig for oss da vi gikk i dybden på digitaliseringsstrategien til DNV GL ved å utføre dybdeintervjuer i forretningsområdet Digital Solutions, istedenfor å ta for oss hele bedriften. Vi må imidlertid være forsiktige med å trekke konklusjoner for lederne i hele DNV GL da studiet vårt er basert på kun et av forretningsområdene. Det er viktig å ta i betraktning at kunnskap på bakgrunn av en del av en gruppe ikke nødvendigvis vil være representativt for hele gruppen (Wæhle & Dahlum, 2018).

3.4 Litteratur

Vi har utforsket data og utviklet tanker og teorier som vi videre har forsøkt å kunne relatere til litteraturen, og benytter dermed en induktiv tilnærming. Vi har i hovedsak benyttet oss av søkemotorene Google Scholar, Business Source Complete og Oria for å finne relevant litteratur. Søkeordene har variert, men de mest brukte har blant annet vært *digitalisering*, *plattform*, *endringsledelse*, *transformasjon*, *forretningsmodell* og *Business Model Canvas*. Der det har vært mulig har vi funnet originalkilder for å sikre pålitelige referanser. For å kontrollere påstander har vi har forsøkt å finne koblinger gjennom siteringer vi har funnet i litteraturen. Vi har også prøvd å finne annen og gjerne nyere litteratur om samme tema for å se om påstandene kan bli styrket eller svekket. I tillegg har vi vært i kontakt med professorer ved Norges Handelshøyskole innen fagfeltet vi studerer og fått tilgang til nytt forskningsmateriale.

3.5 Valg av informanter

Etter en samtale med kontaktpersonen vår i DNV GL kom vi frem til en liste med aktuelle informanter. Vi vurderte sammen hvilke informanter som ville passet studien best og hvilke som hadde anledning til å stille opp til intervju. Sammen kom vi frem til et utvalg på åtte personer, og kontaktpersonen vår tok så kontakt med de aktuelle informantene og avtalte intervju. Informantene sitter i lederstillinger i bedriften og har dermed mye kunnskap om digitalisering og endringer som har skjedd som følge av dette. På grunnlag av dette syntes vi og kontaktpersonen vår at de ville bidra til å besvare vår problemstilling.

Siden vår studie fokuserer på tre strategiske initiativ ved digitaliseringsstrategien ble det naturlig at informantene kommer fra forretningsområdet disse tilhører, Digital Solutions. Informantene innehar ulike lederstillinger på ulike nivå i dette forretningsområdet. Det ble naturlig for oss å intervju ansatte fra lederstillinger da vi mener det er disse som har tilstrekkelig og riktig kunnskap om endringer for både ledelse og styring som følge av digitaliseringsstrategien.

Det finnes flere synspunkt på hvor mange informanter en studie bør ha. Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, s. 114) er det viktigere å ha relevante informanter fremfor å ha mange informanter. Det er derfor vanskelig å si hvor mange man bør ha. Vi er imidlertid

tilfreds med våre åtte informanter da vi synes disse har gitt oss godt med informasjon som har vært relevant for studiet.

3.6 Datainnsamling

Ifølge Yin (2014, s. 103) er det seks hovedkilder til datainnsamling: dokumenter, intervju, arkivmateriale, direkte observasjon, deltakerobservasjon og fysiske gjenstander. Vår casestudie består hovedsakelig av dybdeintervju, med dokumenter som underbyggende kilde der det var nødvendig. Vi brukte intervju da det er målrettet og fokuserer direkte på casestudier. I tillegg er det innsiktsfullt da det er forklarende og gir personlige synspunkt fra informantene (Yin, 2014, s. 106). Dybdeintervju passer en studie godt når man vil finne ut innholdet i et fenomen ved å gå i dybden, og det gir fleksibilitet i datainnsamlingen (Jacobsen, 2015, s. 130). Dette samsvarer også med et eksplorerende forskningsdesign. Imidlertid kan fleksibiliteten til et dybdeintervju også skape problemer da det stadig kan dukke opp ny informasjon (Jacobsen, 2015, s. 132). Det kan dermed oppstå problemer med å finne konsistente funn hvis informasjonen i datainnsamlingen blir for ulik.

Vi benyttet semi-strukturerte dybdeintervjuer med en intervjuguide som var laget på forhånd. Intervjuguiden ble utarbeidet for å sikre at vi kom gjennom ønskede temaer i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 150). Vi valgte en semi-strukturert løsning da dette gir fleksibilitet til å endre rekkefølgen av spørsmålene etter informantenes svar. I tillegg gir det muligheter for at enkelte spørsmål kan utelates hos noen av informantene, og at noen informanter kan få tilleggsspørsmål der det er hensiktsmessig (Saunders et al., 2016, s. 391). Semi-strukturerte intervju er egnet i eksplorerende studier, noe som passer studien vår da den har et eksplorerende forskningsdesign. I tillegg gir denne intervjuformen muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål til informantene der man vil ha mer utdypet svar og det gir anledning til å oppklare eventuelle misforståelser (Saunders et al., 2016, ss. 192-194).

Datainnsamlingsmetoden intervju er vår primærkilde og vi vil med dette besvare vår problemstilling på best mulig måte. Dette delkapitlet vil belyse hvordan vi har gått frem med utarbeidelsen av intervjuguiden samt hvordan intervjuprosessen foregikk.

3.6.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Som tidligere nevnt utarbeidet vi en intervjuguide til de semi-strukturerte intervjuene. Ifølge Jacobsen (2015, s. 150) er en intervjuguide en oversikt over temaer man skal gjennom i løpet av et intervju. Intervjuguiden tar utgangspunkt i teori og spørsmålene må være knyttet opp mot problemstillingen (Ghauri & Grønhaug, 2005). Dette gjorde at vi fikk en god struktur på intervjuet samtidig som vi hadde fleksibilitet i rekkefølgen.

Intervjuguiden ble utarbeidet etter vi hadde gått gjennom og skrevet relevant teori. Dette gjorde at den ble kategorisert etter relevante temaer og at spørsmålene var hensiktsmessige i henhold til problemstillingen. Det var viktig for oss at vi hadde satt oss godt inn i teorien før vi utarbeidet intervjuguiden. Dette ble gjort for å sikre at intervjuene ble basert på relevant teori og at intervjuene dermed kunne bygge videre på teorien. Da intervjuguiden var ferdig gikk vi gjennom den sammen med veileder for å få tilbakemelding på om noe var uklart eller burde endres på. Vi snakket også med kontaktpersonen vår i DNV GL for å sikre at spørsmålene var relevante til de aktuelle informantene. Vi gikk dermed gjennom intervjuguiden både med kontaktpersonen i DNV GL og med veilederen vår for å sikre at intervjuene skulle bli ordentlige og at spørsmålene ville belyse vår problemstilling.

Vi delte intervjuguiden inn i fire hovedkategorier med tilhørende spørsmål (se vedlegg 3). Potensielle oppfølgingsspørsmål var formulert på forhånd dersom det ville være behov for det. Det ble også lagt opp til eventuelle oppfølgingsspørsmål som dukket opp underveis. I forkant av hvert intervju vektla vi kategoriene og spørsmålene fra intervjuguiden ut fra kompetanseområdet til den enkelte informanten. Videre ble intervjuguiden tilpasset den enkelte informant til å passe deres enhet og stilling, samt å legge til eventuelle særegne spørsmål. Underveis i intervjuprosessen merket vi om noen spørsmål trengte omformulering og om noen var mindre relevante. Dersom tiden skulle bli utilstrekkelig hadde vi gjort oss opp en formening på forhånd av hvilke tema og spørsmål som skulle prioriteres for hver enkelt informant.

3.6.2 Intervjuprosessen

I forkant av intervjuet er det viktig å sette seg inn i temaet til studiet samt organisasjonen man skal studere. Å ha god kunnskap om dette vil bidra til mer detaljert og nøyaktig informasjon fra informantene, i tillegg til at det skaper troverdighet ovenfor dem (Saunders et al., 2016, s. 401). Under utarbeidelsen av intervjuguiden sørget vi for å sette oss inn i

temaet ved å skrive og lese oss opp på teori. Dette gjorde oss mer forberedt til intervjuene ved at vi hadde tilstrekkelig bakgrunnskunnskap. I tillegg gjorde vi oss kjent med selskapet, deriblant studerte vi Zone to Win nøye da dette har blitt et sentralt rammeverk for DNV GL den siste tiden.

For å forberede oss til intervjuene hadde vi en god dialog med kontaktpersonen vår i DNV GL. Denne dialogen underveis gjorde at vi ble mer trygge i intervjusituasjonen. For å bruke minst mulig av informantenes tid gjennomførte vi intervjuene på arbeidsplassen deres. Det er viktig at de skal føle seg komfortable samtidig som det skal være beleilig for informantene og at det skal foregå uten forstyrrelser (Saunders et al., 2016, s. 403). På bakgrunn av dette var det mest passende for oss å gjennomføre intervjuene på deres arbeidsplass.

Intervjuene ble utført ansikt-til-ansikt på kontorene deres på Høvik i Bærum over en periode på tre dager. Kontaktpersonen vår avtalte intervjuene med de aktuelle informantene, og alle hadde anledning til å la seg intervjuer de dagene vi planla. Informantene fikk en kort beskrivelse av studien vår da intervjuene ble avtalt slik at de var informert om temaet. Videre mente kontaktpersonen vår at det ikke var behov for å sende ut mer informasjon rundt intervjuguiden da informantene er travle personer og siden de hadde fått litt informasjon på forhånd. Dette medførte at vi lot være å sende ut informasjonsskrivet.

I starten av hvert intervju fikk informantene en samtykkeerklæring som de signerte (se vedlegg 4). Der samtykket de blant annet til å delta i studien vår, at vi tok lydopptak av intervjuet og at intervjuet ble transkribert i ettertid. Vi presiserte også at identiteten deres vil forbli anonym ved at vi vil sitere i anonymisert form. At det ble benyttet lydopptak under intervjuet sikret at vi kunne fokusere på å stille spørsmål og lytte til svarene deres (Saunders et al., 2016, s. 413). Det var også nyttig med tanke på transkriberingen i etterkant slik at vi fikk et godt grunnlag til analysen. I tillegg til lydopptak tok én av oss notater underveis i intervjuet mens den andre hovedsakelig stilte spørsmålene. Å ta notater av det som blir sagt viser informanten at vi har interesse i svarene (Saunders et al., 2016, s. 411). Dette er dermed med på å skape troverdighet hos informantene.

Vi begynte intervjuene med å fortelle kort om studien vår og det mer praktiske. Dette gjorde vi for å få en fin start som var både informativ med tanke på studien vår og det praktiske rundt intervjuet. Temaene og oppsettet av intervjuguiden ble presentert før vi begynte med spørsmålene slik at informantene visste hva som ventet dem. I tillegg hadde vi satt en

rollefordeling på innledningen slik at det ble en flyt i det som ble sagt, noe som dannet et godt grunnlag for resten av intervjuet.

Intervjuguiden bestod hovedsakelig av åpne spørsmål. Åpne spørsmål tillater informanten å svare mer i dybden og på detaljnivå. Dette medførte at informantene selv kunne svare i ønsket retning og ut i fra sin egen erfaring (Saunders et al., 2016, s. 408). Spørsmålene ble stilt på formen ”hvordan”, ”hva” og ”på hvilken måte”. Dette er også kjennetegn på åpne spørsmål og sikrer at informantene kan svare som de ønsker (Saunders et al., 2016, s. 408). Deretter ble eventuelle oppfølgingsspørsmål stilt. Disse ble også formulert slik at de ikke skulle være ledende. Vi hadde i tillegg noen mer spesifikke spørsmål, men disse ble brukt som oppfølgingsspørsmål eller for å bekrefte noe som ble sagt.

Alle intervjuene ble gjennomført i starten av oktober. Vi hadde åtte intervjuer fordelt over tre dager og vi var begge tilstede på alle intervjuene. Det var satt av én time til hvert intervju, med unntak av ett, som var satt av til 45 minutter. Varigheten på intervjuene var stort sett rundt den oppsatte tiden, fra 50 minutter til i underkant av én time. Det oppsto derimot en uforutsett hendelse under intervjuet med varighet på 45 minutter som gjorde at det ble noe kortere. I tillegg varte ett annet intervju lenger enn oppsatt tid da vi opprinnelig ikke rakk gjennom intervjuguiden. Informanten ville og hadde anledning til å sitte lenger slik at vi fikk gjennomført intervjuet.

3.7 Bearbeiding av data

Vi startet med å transkribere samtlige lydopptak for å sikre datamaterialet i tilfelle uhell skulle inntreffe. Transkribering vil si å gjøre de muntlige intervjuene om til tekst (Saunders et al., 2016, s. 572). I prosessen benyttet vi et program der vi kunne justere tempo og spole frem og tilbake på en praktisk måte som både forenklet arbeidet og sikret at vi hørte informanten riktig. Etter transkriberingsarbeidet hadde vi om lag 140 sider med datamateriale, og begge leste gjennom intervjuene slik at vi kunne oppklare om vi tolket utsagn og påstander likt.

Under analysen av de kvalitative dataene benyttet vi Template analyse, der hovedformålet er å identifisere og kategorisere dataen etter ulike tema og undertema. Dette gjorde vi ved å bruke et kodingssystem hvor vi systematisk lette etter mønster og sammenhenger i svarene og markerte disse i ulike fargekoder. Deretter skrev vi et sammendrag med de viktigste

funnene, for så å dele informasjonen inn i grupper av tema vi ønsket å belyse. Vi gikk gjennom fargekodene og sammendragene i fellesskap for å kontrollere om vi tolket informantene likt og for ikke å gå glipp av relevant informasjon.

3.8 Forventninger om funn

I starten av samarbeidet med DNV GL hadde vi en dialog med kontaktpersonen vår om tema og problemstilling. Vi fikk presentert hvilke digitaliseringstiltak de hadde gjort og som fortsatt pågikk. Da det ble bestemt at vi skulle se nærmere på digitaliseringsstrategien hadde vi forventninger om at det hadde skjedd mye endringer i selskapet. Vi har fra starten av hatt kjennskap til overordnede strukturelle endringer som har skjedd i selskapet de siste årene. Derimot har vi ikke hatt kunnskap om dette på detaljnivå eller hva som var bakgrunnen for det. I tillegg visste vi ikke hvilke endringer som har skjedd utover det, følgelig ser studien på endringer for ledelse og styring. Vi har dermed ikke hatt en klar formening om forventning av funnene våre, noe som gjenspeiles av at studien er av eksplorativ art og problemstillingen inneholder spørsmål om ”hvordan”.

3.9 Kvalitet i forskningen: Reliabilitet og validitet

Ved innsamling og analyse av data kan det være aspekter og sammenhenger som ikke blir avdekket. For evaluering av metoden skilles det ofte mellom reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2016, s. 202). I dette delkapitlet vil vi derfor vurdere styrker og begrensninger med forskningsmetoden vi har benyttet i oppgaven ved en diskusjon over hva som er gjort for å styrke studiens reliabilitet og validitet.

3.9.1 Reliabilitet

Reliabilitet er et mål på hvorvidt datainnsamling og analyse vil gi konsistente funn, og viser til om de samme funnene ville blitt avdekket dersom studien ble gjenskapt av andre forskere (Saunders et al., 2016, s. 202). I tillegg ses ofte reliabilitet i sammenheng med pålitelighet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 37).

Siden vi benytter semi-strukturerte intervju er det i utgangspunktet ikke hensiktsmessig å sette høye krav til reliabilitet. Det begrunnes i at resultatene i stor grad vil være avhengige av situasjonen i tidspunktet da intervjuene ble utført, noe som kan endre seg over tid (Saunders

et al., 2016, s. 398). Kvalitativ forskning innebærer tolkning av data, og forskere kan tolke samme type data ulikt og følgelig trekke ulike konklusjoner. Derfor har denne typen studier svekket reliabilitet av natur (Saunders et al., 2016, s. 398), og dermed har vi gjennom hele studien hatt som mål å minimere feil og bias (Yin, 2014, s. 49).

Det finnes trusler mot reliabilitet i forskningen som kan være knyttet til oss som forskere. Forskerfeil vil si at vi gjør feil ved for eksempel å være uoppmerksomme og misforstå informantene sine meninger (Saunders et al., 2016, s. 397). For å unngå dette i størst mulig grad oppsøkte vi vår kontaktperson i DNV GL når vi var usikre for å avklare om våre tolkninger våre var riktige. Dette kan bidra til å styrke reliabiliteten i oppgaven.

Er man forutinntatt og tolker svarene fra informantene på en ukorrekt måte oppstår det et forsker-bias (Saunders et al., 2016, s. 397). Da vi har utført en kvalitativ analyse er resultatene i stor grad avhengige av hvordan vi tolker dem, noe som kan være med på å svekke reliabiliteten. Det at vi er to personer gir mindre sannsynlighet for forutinntatthet, som igjen kan bidra til å styrke dette noe.

For å styrke reliabiliteten til studiet ytterligere valgte vi å ta lydopptak med mikrofon og vi benyttet to enheter for at informasjon ikke skulle gå tapt. En av intervjuerne noterte ned kroppsspråk, ansiktsuttrykk og det som ikke var mulig å få med på opptak. På denne måten fikk vi fanget opp stemningen og andre detaljer rundt intervjuene. Det var ikke ønskelig at informanten skulle bli påvirket av spørsmålene våre og måten vi sikret dette på var å bevisst unngå å stille ledende spørsmål. I tillegg ble informanten opplyst om anonymitet i starten av intervjuet, slik at vedkommende i størst mulig grad kunne være ærlig om svarene sine uten frykt for å bli fremstilt feil.

3.9.2 Validitet

Validitet, eller gyldighet, refererer til hvorvidt vi måler det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2015, s. 173), samt muligheten for å generalisere funnene (Saunders et al., 2016, s. 202). Den generelle validiteten kan styrkes i en casestudie ved å bruke ulike typer bevis og å få nøkkelpersoner til å gå gjennom utkastet (Yin, 2014, s. 47). Vi har gjennom vår studie utført intervjuer og brukt dokumenter, og dermed innhentet to typer bevis. I tillegg har vår kontaktperson i DNV GL lest gjennom oppgaven når den var omtrent ferdigstilt for å luke ut eventuelle mangler eller feil. Bruk av andre kvalitative bevistyper eller kvantitative data

kunne ha styrket våre funn. For å styrke validiteten til studiet valgte vi å være to intervjuere tilstede under alle intervjuene.

”Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene. Er dataene gode (valide) representasjoner av det generelle fenomenet?” (Johannessen et al., 2016, s. 66). I kvalitativ forskning kan det være vanskelig å operasjonalisere begrepene, derfor har det vært viktig for oss å sørge for at informantene forstod spørsmålene og begrepene vi brukte. For å sikre så høy begrepsvaliditet som mulig testet vi derfor intervjuguiden på andre i forkant av intervjurunden.

Videre må ekstern validitet tas i betraktning. Dette innebærer hvorvidt forskningsprosjektets funn kan generaliseres til andre relevante tilfeller (Saunders et al., 2016, s 204). Hensikten med kvalitative studier er ikke å generalisere ut fra et utvalg, men å forstå og utdype fenomener. Dermed vil kvalitative undersøkelser av natur ha lavere ekstern validitet (Jacobsen, 2015, s. 237). Grunnen er at det er vanskelig å generalisere funn på bakgrunn av en liten gruppe informanternes meninger. Vi har valgt å intervjuere ledere fra ulike nivåer og avdelinger i vår casebedrift for å styrke validiteten. Likevel kan det være en ulempe at vi ikke har hensyntatt andre medarbeidere enn ledere. Imidlertid tror vi denne studien vil være av interesse for DNV GL.

3.10 Etiske hensyn

Det har vært viktig for oss å behandle informasjonen fra informantene på en respektabel og god måte slik at det ikke sverter ryktet og posisjonen til informantene eller selskapet. En stor prioritet har også vært å holde identiteten til informantene anonym ettersom det har vært avtalt. For at utenforstående ikke skulle ha mulighet til å identifisere informantene har vi kodet datamaterialet. I tillegg ble lydopptakene slettet etter transkriberingen.

4. Presentasjon av funn

I dette kapitlet skal vi presentere studiens funn. Informantene har i hovedsak svart for én av de strategiske initiativene eller på generelt grunnlag for digitaliseringsstrategien. Dette betyr at på spørsmål som omhandler Veracity, SaaS-tjenester og Digital Helse, har informantene fått tilpasset ut fra hvilket strategisk initiativ de tilhører eller hva som var hensiktsmessig at de svarte for. Det har vært om lag to til tre informanter som har svart for hvert av dem.

Etter å ha analysert og kategorisert intervjuene har vi kommet frem til fem tema vi vil studere nærmere. Dette er tema informantene er opptatt av, og det finnes eksisterende teori på området. Temaene vi har kommet frem til er følgende: forretningsmodell, ledelse for organisatorisk endring, strukturelle endringer, Zone to Win og til slutt måling og beslutninger. Disse temaene vil presenteres i hvert sitt delkapittel. Det vil variere i hvert delkapittel om det er strukturert i henhold til undertema, ut fra de strategiske initiativene eller begge deler.

Fra kapittel 2 er vi kjent med Zone to Win rammeverket og før presentasjonen av funnene vil vi presisere at Veracity og Digital Helse er i incubation zone mens SaaS-tjenestene er i transformation zone. Vi vil komme mer inn på disse tre i sammenheng med Zone to Win i kapittel 4.4.

4.1 Forretningsmodell

Forretningsmodeller står sentralt i DNV GL og hvert av de tre strategiske initiativene har hver sin forretningsmodell. I dette delkapitlet vil vi undersøke informantenes svar som omhandler forretningsmodeller. Først presenterer vi verdiskapingen til de tre strategiske initiativene Veracity, SaaS-tjenester og Digital Helse. Deretter går vi inn på forskjellen mellom de nye og tradisjonelle forretningsmodellene, og hva som er nytt med inntektsstrømmene. Til slutt presenteres de viktigste elementene i Business Model Canvas i henhold til de strategiske initiativene.

Verdiskaping

Veracity

Et viktig aspekt ved forretningsmodeller er verdierklæringen. Informant 2, 4 og 6 påpeker at det som skaper verdi på Veracity er tilgang til kundebasen og datadeling mellom brukerne på plattformen. Dermed er det viktig for Veracity å få volum og trafikk på plattformen. Verdien skapes både for tilbyderne, for kundene som kjøper eller bruker tjenestene på plattformen, og for DNV GL.

”Verdierklæringen til Veracity er digital markedsføring, digitalt salg og tilgang på kundebase. Veracity hjelper kunden å komme i kontakt med andre kunder, datalagring og datadeling.” (Informant 2, 2018).

SaaS-tjenester

Verdiskapingen til SaaS-tjenestene er først og fremst at kundene ikke lenger har softwaren på sin server. Kundene trenger ikke installere noe eller passe på sikkerheten da dette nå er jobben til DNV GL. Informant 5 forteller at ved bruk av SaaS-tjenester vil kunden spare tid på prosesser. Prosesser som før tok dager kan nå kortes ned til timer. Et av hovedargumentene for SaaS-tjenester er som informant 5 påpeker, at prosesser kortes drastisk ned. Dette er også en av hoveddriverne bak implementeringen av SaaS-tjenester, da DNV GL så en mulighet til å forbedre produktene til kundene, uten at kundene selv ba om det. For et mer utdypet svar rundt hoveddriverne se vedlegg 5. Informant 1 forklarer videre verdiskapingen til SaaS-tjenestene.

”SaaS tjenester skaper verdi for kunden ved at du plutselig har tilgang på enorm compute power, og collaboration som er at vårt system kan koble seg opp mot andre plattformer.” (Informant 1, 2018).

En annen verdiskapende aktivitet ved SaaS-tjenester er ifølge informant 5 at produktene blir mer tilgjengeliggjort sammenlignet med tidligere da det tillater for mer deling mellom interessenter. I tillegg forklarer informant 7 at SaaS-tjenester i motsetning til on premise produkter vil hjelpe kunden med variasjoner i bruken over tid.

”(...) hvis bruken svinger mye vil SaaS være mye billigere. Det er enkelt å skalere opp og ned når man har behov for det.” (Informant 7, 2018).

Det betyr at bedrifter med uforutsigbart bruk av software vil ha fordel av å benytte SaaS-tjenester. I motsetning til SaaS er de tradisjonelle on premise lisensene vanskeligere å skalere da kunden på forhånd bør vite anslaget på bruken.

Digital Helse

Verdiskapingen til Digital Helse tar utgangspunkt i hva DNV GL står for. Informant 3 og 7 er samkjørt når det kommer til dette. Informant 7 forteller at DNV GL skaper verdi gjennom å skape tillit i digitale systemer og sikring av datas konfidensialitet, og Digital Helse skal avdekke hvilke ulike roller i verdikjeden DNV GL kan få innen helse. Dette bygges på kjernen til organisasjonen som er "safeguarding life, property and the environment". I forbindelse med verdiskapingen til Digital Helse fastslår informant 3 videre:

"Digital omstilling krever deling av data. Deling av data krever at partene stoler på hverandre og at det er kvalitet i dataen. Her er det store muligheter for DNV GL å ta ulike roller i verdikjeden, og få dette til å skje. Det er dette som er utgangspunktet for vår organisasjon. Det er en verdi å få dette til å skje, det ligger en verdiskaping her!"

Her er det muligheter for DNV GL og Digital Helse. De må ta en ulike roller i verdikjeden og få til deling av data på en tillitsskapende måte. Informant 2 forklarer videre at verdiskapingen til Digital Helse innebærer at helsevesenet har tilgang til data slik at for eksempel leger kan få tilgang til data fra tidligere operasjoner og lignende. Helsevesenet har ikke dette på samme måte i dag, og det ligger derfor muligheter for dem og også DNV GL her. Dette er også en av hoveddriverne bak Digital Helse der informant 3 påpeker at de ser muligheter for å bidra i helsevesenet digitale omstilling. Se vedlegg 5 for et mer detaljert svar.

Endring i forretningsmodeller og inntektsstrømmer

Veracity

Den tradisjonelle forretningsmodellen til DNV GL er timebasert der det er ressursene, menneskene og kompetansen som selges til kunden. Tradisjonelt sett er det en relasjon mellom kunden og leverandør, der DNV GL går rett til kunden. Det nye med Veracity sin forretningsmodell er at det er en plattformforretningsmodell som betyr en helt annen måte å

selge og prise på, i tillegg til at volum og trafikk er viktig på en plattform. Her uttaler informant 2, 4 og 6 seg relativt likt.

”Det som er nytt med plattformforretningsmodellen er hele økosystemet med tilbydere og kunder, og det at man kan levere sammen over plattformen. Det som er det spesielle er at man ønsker volum og at jo flere tjenester som tilbys, jo flere kunder får man og omvendt.” (Informant 4, 2018).

Informant 6 forklarer videre at et ønske ved en plattformforretningsmodell som Veracity er håpet om at kostnader og inntekter skal skilles brutalt. I praksis betyr det ifølge informant 6 at en plattformforretningsmodell har høye inntekter samtidig som lave kostnader, slik at de kan nærme seg en marginalkostnad lik null. Derfor kan kostnadene og inntektene på Veracity skilles, noe som viser en forskjell på denne forretningsmodellen i motsetning til mer tradisjonelle forretningsmodeller.

Et annet element ved plattformforretningsmodellen som er annerledes enn den tradisjonelle, er inntektsstrømmene. Det bør også nevnes at nye inntektsstrømmer for DNV GL er en av hoveddriverne bak Veracity (se vedlegg 5). Ifølge informant 2 og 4 er en av inntektsstrømmene til Veracity at en tilbyder betaler for å være på plattformen. De forteller om en ”onboarding fee” tilbyderne må betale. Hvis tilbyderne legger tjenesten sin på plattformen kan de betale for tjenestene de får, som innebærer at de får sikkerhet og tilgang til et marked. Det genereres også inntekter når en kunde kjøper og tar i bruk noe på plattformen. DNV GL vil få en ”cut” av dette, noe som er en av hovedinntektsstrømmene til Veracity.

”Veracity tjener penger både når en kunde bruker noe på plattformen og kjøper noe på plattformen. Det er ikke store beløpene når det kommer til bruk av plattformen, men når det kjøpes får Veracity en cut av det.” (Informant 4, 2018).

En annen inntektsstrøm for Veracity kommer fra tjenester DNV GL bidrar med å skape. Når det er mange tilbydere på plattformen består den av masse data. Informant 2 forteller at Veracity kan analysere disse dataene i anonymisert form for å lage en benchmark for en industri, og deretter selge analysene til aktuelle kunder. Veracity ser også en fremtidig mulighet til å generere inntekter når kunden har et så komplekst problem at det ikke eksisterer en direkte løsning på dette på plattformen.

”Da setter vi for eksempel sammen en tilbyder for software, en teknologileverandør, og så har vi kanskje noe selv eller noen analyser. Dette settes sammen til en løsning som fungerer slik at kundene får et fint dashboard hvor de kan se resultatene fra alle disse.” (Informant 4, 2018).

Veracity skreddersyr og bygger opp en litt mer kompleks tjeneste enn det som leveres over plattformen, og Veracity vil da få en cut av den trafikken på plattformen. På den måten genererer Veracity inntekter på tjenester der de bruker data til å gjøre benchmarking-analyser eller å skreddersy tjenester. Videre poengterer informant 6 at Veracity har fem inntektsstrømmer de tester ut. De har lagd modeller for testingen som gjør at de lærer fra markedet og får selvtillit om at inntektene vil bli solide. Dette understreker at inntektsstrømmene til Veracity ikke er helt satt enda, da det fortsatt er relativt nytt. Inntjeningen til Veracity er fortsatt i tidlig fase som også kan støttes av at de er i incubation zone i Zone to Win rammeverket. I denne sonen er ikke inntektsstrømmene hovedfokuset som betyr at kostnadene vil være større enn inntektene.

SaaS-tjenester

Den store forskjellen mellom den tradisjonelle on premise forretningsmodellen og forretningsmodellen til SaaS er at kunden selv ikke sitter med hardwaren lenger. Den vil nå være utenfor bedriftens fysiske område.

”Når jeg går over på SaaS kommer jeg plutselig til å ta på meg kundens hardware. Jeg har da ansvaret for kundens data og sikkerhet, og jeg må ta betalt for det. I tillegg må vi nå ha support 24/7.” (Informant 1, 2018).

Videre bruker SaaS-tjenestene Microsoft Azure, og regimet med å følge opp Azure er helt annerledes enn å selge produkt, som har vært det tradisjonelle tidligere. Dette viser dermed en forskjell i arbeidsmåten med disse to forretningsmodellene. En annen forskjell som informant 5 nevner handler om ”multichannel delivery”. Med det refererer informanten til at SaaS-tjenester blir solgt gjennom flere kanaler i stedet for én kanal slik som on premise produktene blir.

SaaS-tjenestene kan selges gjennom flere kanaler enn DNV GLs tidligere produkter, og dette gjør blant annet at inntekts- og kostnadsmodellen ser annerledes ut. On premise software har tradisjonelt generert inntekter ved at en lisens selges og så betaler kunden for vedlikehold,

oppdateringer og support. Er kunden fornøyd fornyes avtalen hvert tredje år, noe som har sikret DNV GLs stabile inntektsstrømmer år etter år. Når det kommer til SaaS-tjenester forteller informant 5 at de ikke vet helt hvordan inntektsstrømmene blir. En abonnementsløsning har blitt diskutert, og at det skal betales for forbruk. Informant 7 bygger videre på dette og forteller:

”Mekanismen i forretningsmodellen er at kundene betaler et fast beløp i året for deres bruk. Det er en slags årlig leieinntekt på bruk av software og for tilhørende tjenester som support og drift.”

Her ser vi enighet om at en inntektsstrøm for SaaS-tjenester vil være i henhold til kundens bruk. Dette er en motsetning til on premise softwaren da de ikke går på kundens forbruk. SaaS-tjenester kan også generere inntektsstrømmer om de får til en plattform til plattform business. Denne kan enten være mot Veracity eller en tredjepart, istedenfor at DNV GL kun er en sluttbruker ut mot kunden.

Digital Helse

Digital Helse har ikke en like klar forretningsmodell som de andre strategiske initiativene da de fortsatt er i et tidlig stadium. På spørsmålet om hva som er annerledes enn den tradisjonelle forretningsmodellen til DNV GL som innebærer salg av timer responderer informant 3:

”Det å kunne ta ulike roller i verdikjeden som bidrar til datadelingen, så tror jeg at vi kan skalere på et helt annet vis. Da får man betalt for rollen mer enn timene. (...) Så jeg tror veldig mye på å kunne ta ulike roller i verdikjeden enn å bare selge en tjeneste. (...) Da får du den rollen og anerkjennelsen som gjør at du blir ”the go to place” for å få tak i data.”

Informant 3 påpeker at i tillegg til å ta ulike roller i verdikjeden skal Digital Helse også selge timer og vanlige tjenester, men kun i begrenset grad. Vi ser fra sitatet over at Digital Helse i stor grad ser forbi den tradisjonelle forretningsmodellen. De ser på mulighetene til å ta ulike roller i verdikjeden slik at de kan skalere. Vedrørende inntektsstrømmene til Digital Helse forteller informant 3 at det innebærer betaling for tilgang.

”Hvis vi foredler data som blir brukt av andre i verdiskaping, for eksempel legemiddelutvikling, så gjelder det å betale for tilgang. Det går på at de får tilgang til data som er verdifull for dem, og vi vet de er villing til å betale for denne dataen.” (Informant 3, 2018).

Digital Helse har dermed sikret en potensiell inntekt ved at de har fått verifisert at kundene er villig til å betale for denne tilgangen til data. Det er viktig at verdiskapingen først er på plass, og deretter finne en måte å kapre verdien på. Pengene kommer ikke før det blir skapt verdi.

Business Model Canvas

Veracity

Alle informantene fikk spørsmål om hva de mener er de viktigste elementene i Business Model Canvasen (BMC) for det aktuelle strategiske initiativet. Det er stort sett enighet blant informantene for Veracity om hvilke elementer som er mest sentrale. Informant 2, 4 og 8 starter med å nevne verdierklæringen som et vesentlig punkt i forretningsmodellen til Veracity.

”Verdierklæringen er viktig for at Veracity skal være tydelig på hva vi er og hvilke problemer vi skal løse. Verdierklæringen setter dermed grunnlaget for hva Veracity sine kundesegmenter vil være.” (Informant 4, 2018).

Vi ser at verdierklæringen er viktig for å definere kundesegmentet, og alle informantene som fikk dette spørsmålet for Veracity nevner kundesegment som et viktig element. Informant 2, 4, 6 og 8 forteller at kundesegment er essensielt, spesielt med tanke på hvilke industrier bedriften skal posisjonere seg mot.

”Der vi står nå er det en svært viktig strategisk fordeling knyttet til segmentprioritering. (...) Skal man være generisk og tilby teknologien på tvers av industrier, eller skal man bli en standard i en industri? Segmentet er viktigst i canvasen om man skal understøtte alle segmenter på tvers av industrier.” (Informant 6, 2018).

Informanten forteller også at personlig brukes canvasen som et pedagogisk virkemiddel for å forklare sammenhenger. Et annet viktig element som nevnes av informant 8 er partnere. Det

er vesentlig å sortere ut verdierklæringen til interne partnere kontra eksterne partnere. Verdierklæring og kundesegment nevnes flest ganger av informantene og de to elementene spesielt danner grunnlaget for hvordan Veracity skal tjene penger, altså inntektsstrømmene.

SaaS-tjenester

Svarene fra informantene om de viktigste elementene for SaaS-tjenester er mer spredt enn for Veracity. Elementene som trekkes frem er verdierklæring, inntektsstrømmer, kanaler, partnere, kundesegment og kunderelasjon, nøkkelaktiviteter og kostnadsstruktur. Det er en enighet mellom informant 1, 5 og 7, som er alle som har svart for SaaS på dette punktet, at verdierklæringen er vesentlig. De mener den må være til stede, hvis ikke kan ikke selskapet gå noen vei. Her er det viktig å snakke med markedet og møte kundebehov effektivt. Når verdierklæringen er på plass er det mulig å definere inntektsstrømmer. Informant 5 og 7 trekker også frem kanaler som et viktig punkt.

”Vi snakker om ”multichannels”, det vil si at vi selger vår software gjennom flere forskjellige kanaler.” (Informant 7, 2018).

I likhet med informanten ovenfor påpeker informant 7 at SaaS-tjenestene selges gjennom flere kanaler. Salg gjennom flere kanaler er viktig for SaaS-tjenestene slik at de når kundene sine. I tillegg påpeker informant 5 at partnere vil være essensielt fremover. Microsoft Azure er den viktigste partneren deres da de hjelper mye til med kompetanseutvikling. Til slutt presiserer informant 7 at nøkkelaktiviteter er nødvendig for å klare å etablere en business i det hele tatt.

Digital Helse

For Digital Helse har vi kun én informant på dette punktet. Informant 3 ser først og fremst på verdierklæringen. Det er viktig å være klar på hvilken verdiskaping Digital Helse har og hvorfor. Også viktig er hvilke kunder en har og på hvilke arenaer verdierklæringen blir omsatt. Helsevesenet er annerledes enn en typisk næringslivskunde og DNV GL har ikke en sterk rolle der. Dermed ser informant 3 også på partnere som et viktig element for Digital Helse.

”Vi leter etter partnere som kan komplementere oss. Så vi er åpne for å jobbe med andre partnere gitt at den verdiskapingen som vi kan tilføre sammen med dem er unik. Altså, at de ikke kan gjøre den alene siden de ikke er i den rollen vi er i.” (Informant 3, 2018).

Partnere er derfor viktig for Digital Helse da DNV GL ikke har den rollen i helsesektoren enda. Videre er kostnadsstruktur en form for konsekvens for valgene som tas. Inntektsstrømmene handler om hvordan en bedrift kaprer verdien, men det er ikke helt definert hos Digital Helse enda da de kun har holdt på i ni måneder. De er derfor ikke bekymret for det foreløpig.

Etter gjennomgangen av de viktigste elementene i Business Model Canvas er informantene tydelig på at selv om de velger ut noen av elementene i canvasen, er alle likevel viktig for å ha en komplett forretningsmodell. De ovennevnte elementene er dermed de mest sentrale og danner grunnlaget for de resterende elementene.

4.2 Ledelse av organisatorisk endring

I dette delkapitlet vil vi starte med å presentere hvordan lederne har endret lederstil som følge av digitaliseringsstrategien. Deretter går vi inn på ulike kurs lederne har vært gjennom og ser på hvorvidt det blir benyttet klassisk ledelse eller entreprenørledelse i de ulike strategiske initiativene. Til sist undersøker vi hvordan lederne har kommunisert med ansatte under endringsprosessen, og om det eksisterer motstand mot endring.

Endring i lederstil

Flere av informantene (2, 3, 7 og 8) er usikre på om deres og andres lederstiler har endret seg som følge av innføringen av digitaliseringsstrategien. I DNV GL har det alltid vært mye kunnskapsbasert ledelse, som innebærer å bruke de ansattes kompetanse for å nå mål i organisasjonen, uten at leder nødvendigvis har kunnskap om alt som skjer. Informant 8 utdyper:

”Lederstilen min har kanskje ikke endret seg så mye, jeg har alltid ledet mennesker som kan mer om ting enn meg, men jeg har [etter innføringen av digitaliseringsstrategien] måttet lære mer selv for å skjønne det strategiske mulighetsrommet.”

Videre snakker informanten om hvordan endringen har påvirket måten å lede på generelt i DNV GL. Informant 8 påpeker at etter innføringen av digitaliseringsstrategien må lederne lære seg mer om digitalisering, produktene og tjenestene de selger, for å forstå hvilke strategiske muligheter DNV GL har. Selv om informantene er usikre, kan det likevel virke som det har blitt endringer i lederstil i form av at lederne må ha mer teknisk kompetanse nå enn tidligere. Det er imidlertid enighet mellom informant 7 og 8 at det har oppstått større bevissthet rundt digitalisering.

”Jeg vet ikke om det har vært endring i lederstil, men vi har alle sammen fått en mer bevissthet om det [digitalisering] og gjort masse hvis vi ser på hva lederne i selskapet visste om fremtiden og digitalisering for tre år siden, og det de vet i dag.” (Informant 7, 2018).

Informant 3 har ikke endret så mye lederstilen på grunn av at fascinasjonen for å gjøre nye ting alltid har vært til stede. En informant (2) som er usikker angående endringen påstår likevel at det er enda mer støtte ovenfra og ned, og at det kommer klarere beskjeder enn tidligere. Med digitaliseringsstrategien har det blitt tydeligere for de ansatte hvilken retning organisasjonen går og hva de satser på.

I motsetning til det som er diskutert over, mener informant 1, 4, 5 og 6 at de eller andre har endret noe eller mye av lederstilen sin. Ansatte i DNV GL er i en ingeniørkultur der de ofte er veldig selvkritiske. Informant 6 har etter innføringen av digitaliseringsstrategien endret sin lederstil slik at de ansatte skal være trygge på det de gjør og tørre å by på seg selv.

”Måten det har endret mitt lederskap kontra når du leder en tradisjonell operasjon (...) er min evne til å gi folkene mine trygghet til å eksperimentere og trygghet til at de er gode.” (Informant 6, 2018).

Som følge av dette har det i Veracity blitt innført Full Stack Teams. Et Full Stack Team er et selvdrevet, tverrfaglig team med en flat organisasjonsstruktur. Kompetanse som tidligere har vært adskilt i DNV GL jobber nå mye tettere sammen i slike team. Det vil si at personer med kommersiell bakgrunn jobber sammen med et mye bredere spekter av ansatte i en ny type metodikk hvor det anvendes mer agile, altså fleksible prinsipper. Å jobbe agilt er risikoreduserende og motiverende for de fleste ansatte, men det passer ikke for alle personligheter. Informant 1 og 5 forteller at det har blitt opprettet Full Stack Teams for de som jobber med SaaS-tjenester også. I disse teamene samles personer med ulike kompetanser,

deriblant utviklere, ”product management”, support og testing. Informant 1 presiserer at lederen for et Full Stack Team har en rolle som fasilitator.

”Jeg har kanskje tatt meg større frihet til å forme kulturen i enheten selv. Og jeg ser at det fungerer. Kall det riv ned hierarkiene, våg å være mer uformell. (...) Det er likevel viktig å bevare kjernen i DNV GL kulturen, som går på kvalitet, omsorg og fremsynthet, som er viktige ting å ta med seg.” (Informant 6, 2018).

Selv om det er mulig å forme sin egen organisasjon påpeker informant 6 at det er viktig å ta vare på kjernen i DNV GL sin kultur. Informanten personlig har blitt mer bevisst på faktorer i den tradisjonelle kulturen som bør tas med videre, og hvilke deler av kulturen som må bort. Informant 5 er enig med informant 6 om at digitaliseringsstrategien har medført større endringer i lederstil for ledere på flere nivå. Det er ifølge informanten (5) veldig store endringer i ledelse og ikke minst kultur, og det blir ganske komplekst å være leder. Lederne må legge tydelige planer for hvilken vei de går, og lærer noe nytt hver dag. Informant 4 poengterer også at det er krevende å lede slike endringsprosesser.

Digital Helse er enhet DNV GL ikke vet utfallet enda, og de er for få personer til å danne et Full Stack Team foreløpig. Informant 3 forteller at ledere i en slik setting må være fleksible. Store deler av tiden til informanten tilbringes utenfor kontoret på grunn av ekstern orientering, noe som er helt nytt for selskapet.

”Du må være veldig nysgjerrig, prøvende, og bruke mest tid på å forsøke og lære, forstå og påvirke. Jeg utøver en veldig fleksibel lederstil overfor det lille teamet jeg har.” (Informant 3, 2018).

I forbindelse med innføringen av digitaliseringsstrategien har de 600 øverste lederne i DNV GL vært gjennom ulike kurs både på Berkeley og INSEAD i Frankrike. Konsernledelsen samt to nivå under har fått innføring i rammeverket Zone to Win, skapt av Geoffrey Moore. Kursene har også omhandlet Business Model Canvas og digitaliseringstrender. Med Zone to Win lærte lederne eksempelvis hvordan aktiviteter som er i incubation zone bør måles i forhold til aktiviteter i performance zone, og at det er ulike Key Performance Indicators (KPIer) for alle sonene. Kursene har bidratt til at organisasjonen har fått et felles rammeverk og språk, noe som beskrives som positivt av nesten alle informanter. Flere påpeker at ledelsen etter dette kurset har fått et nytt syn på ting, og bedre forståelse av hva de driver

med. Informant 7 som har vært lenge i selskapet understreker at det er første gang det har vært en slik massiv konseptendring fra konsernledelsen. I likhet hevder informant 5 at selskapet har vært gjennom tidenes omstilling som følge av den digitale transformasjonen de gjennomgår.

Klassisk ledelse versus entreprenørledelse

DNV GL benytter ”classical management” og ”entrepreneurial management” i selskapet, heretter kalt henholdsvis klassisk ledelse og entreprenørledelse. Klassisk ledelse er typisk i tradisjonelle organisasjoner med hierarkisk organisasjonsstruktur, og egner seg ved liten grad av usikkerhet og trygge rammer. Entreprenørledelse passer for organisasjoner som driver med utvikling og innovasjon der det er større grad av usikkerhet (Furr & Dyer, 2014, s. 64). Selv om DNV GL har begynt å bruke rammeverket Zone to Win er det mye av det gamle som går igjen. Det er enighet mellom informant 2 og 5, som fremhever at konsernledelsen i DNV GL generelt er veldig klassisk da det ligger i kulturen til selskapet. De styrer ikke etter J-kurven, og det medfører at de etter hvert må begynne å kutte aktiviteter.

”Vi har hatt tidenes omstilling, men allerede år 1 skal selskapet [konsernledelsen] ha profitt. Så de styrer jo ikke etter J-kurven.” (Informant 5, 2018).

Informant 2 tror det vil ta lenger tid før DNV GL vil klare å gå over til entreprenørledelse. I deler av selskapet, spesielt Digital Solutions hvor det utvikles produkter i raskt tempo, blir entreprenørledelse testet ut. Der brukes filosofien ”fail fast and fail cheap”.

”Selv om vi får det [entreprenørledelse] til på enkelte områder, har vi en classical management stil på DNV GL totalt.” (Informant 2, 2018).

Totalt sett praktiseres det klassisk ledelse i DNV GL, understreker informant 2. Informanten tilføyer at innføringen av Zone to Win har gitt ledelsen bedre forståelse for hva de ulike produktlinjene gjør og hvilke utfordringer de står ovenfor, samt hvordan enhetene skal måles og følges opp.

En annen informant (7) tror at grunnen til at det er vanskelig for DNV GL å styre etter J-kurven kan skyldes at det finansielt ikke går så bra med selskapet på nåværende tidspunkt.

Noen inkubatoraktiviteter som er under press får mindre tålmodighet enn de burde. Men når det er sagt så er dette en større investering i innovasjon enn det har vært gjort tidligere, spesielt relatert til Veracity og Digital Helse.

Veracity

”Jeg vil si vi er mer entreprenører, ikke så klassisk styrt.” (Informant 4, 2018).

Informant 2 og 4 er enige, og forteller at Veracity har flere elementer av entreprenørledelse, som er naturlig for en inkubator. Organisasjonen Veracity innehar dermed liten grad av klassisk ledelse. Informant 2 påpeker at de som inkubator måles på en helt annen måte etter innføringen av Zone to Win, som gjør at ledelsen skjønner mer og det blir lettere å utvikle og drive produkter og tjenester. Imidlertid mener informant 7 likevel at Veracity måles for mye klassisk med tanke på at det er en inkubator, men presiserer at de forsøker å endre på det. Informanten tror at lederne vil komme enda et steg i riktig retning når det settes mål og KPIer for 2019.

SaaS-tjenester

Når det gjelder SaaS-tjenester varierer det mellom de ulike økosystemene, men det forekommer mest klassisk ledelse. Noen har 60 prosent klassisk, mens andre har hele 80 prosent klassisk ledelse.

”Man skal bevege seg mot entrepreneurial management, men der har vi en lang vei å gå. For vi kommer fra en veldig klassisk verden.” (Informant 5, 2018).

Lederen til informanten er derimot mer en visjonær som resten kan slite litt med å henge på. Mye har også endret seg bare de siste månedene. Eksempelvis var det flere ledere som ikke hadde troen på Full Stack Teams, i motsetning til nå, der alle mener det er slik det skal gjøres. De har lært mye av og begynt å adoptere kulturen til Microsoft, som har gått fra en ”know it all culture” til en ”learn it all culture”.

Digital Helse

I Digital Helse, som driver med nyskaping og innovasjon, er situasjonen annerledes. Der er entreprenørledelse mest i fokus. En viktig del av entreprenørledelse er at du gjør ting du er i

stand til å lære av, uavhengig av om det går bra eller dårlig. Det passer veldig bra til måten Digital Helse er satt sammen.

”Vi gjør 80 prosent entrepreneurial management nå. Jeg har erfaring fra det da jeg alltid har forsøkt å gjøre nye ting og utvikle nye ting. Så jeg har nok gjort det før, men dette er det mest ekstreme.”

I tillegg er informanten enig i at Digital Helse er den avdelingen som mest sannsynlig har minst klassisk ledelse med tanke på hvilken fase de er i nå. Det prøves ut noe som ikke har blitt gjort før, og de har ikke alle svarene selv. De må følgelig snakke med folk og være ydmyke, og finne ut hvordan de kan utnytte tiden best mulig. Alt dette er viktige deler av entreprenørledelse.

Kommunikasjon med ansatte

Det er vesentlig at retningen til DNV GL og de strategiske initiativene kommuniseres av lederne i selskapet. De ønsker at ansatte bidrar med å definere hvordan målene skal oppnås, da dette ikke er fullstendig klarlagt. Basert på det informant 8 forteller kan det tenkes at det er blandede følelser hos ansatte rundt akkurat dette, og det støttes av informant 6 og 7.

”Noen mennesker eller ansatte blir kjempemotivert når vi sier at de skal være med på å finne ut hvordan, mens andre blir superfrustrert og usikre.”
(Informant 8, 2018).

Utfordringen med kommunikasjon er å finne en balanse i dette problemet. En undersøkelse informant 7 viser til sier at stressnivået i DNV GL har økt de siste to til tre årene. Det kan blant annet skyldes utfordringen de har hatt på markedssiden med maritim, og olje og gass. I tillegg er ansatte stresset på grunn av digitalisering og hva det vil bety for dem.

”Dermed er en viktig oppgave for lederne å kommunisere hva digitalisering betyr og ikke betyr. Jeg tror lederne er oppmerksomme på at de ansatte er mer nervøs enn de pleier å være.” (Informant 7, 2018).

Informanten påpeker i likhet med informant 8 at mange ser på digitalisering som en mulighet, men en del ser også på det som en trussel. Digitalisering medfører automatisering og følgelig kan arbeidsoppgaver forsvinne. Derfor påpeker informant 8 viktigheten av å være ærlig på at det ikke bare er positive sider ved endring. Ifølge informant 6 har ansatte i

Veracity selv søkt seg inn i organisasjonen, og dermed har de et personlig ønske om å jobbe med nye og utfordrende arbeidsoppgaver. Informanten utdyper videre at de faktisk informerte personene på forhånd at det ikke ville bli lett å jobbe i en ”startup”. Formålet var å sikre at de ansatte visste hva de kom til. Det blir større grad av usikkerhet, men det trigger en viss type folk.

”Måten jeg har prøvd å ivareta dem [de ansatte] på er å prøve å være varsom og sensitiv på at vi alle er farget av å jobbe i en mye tryggere linjestruktur.” (Informant 6, 2018).

Informanten har prøvd å informere ansatte om at det å jobbe i en startup blir noe annet enn å jobbe i en tradisjonell linjestruktur. Det er viktig å være tett på folk og fange usikkerheter, og det har blant annet blitt gjort gjennom månedlige temperaturmålinger i Veracity.

Det har også skjedd endringer i måten lederne kommuniserer med ansatte, forklarer informant 4 og 6. De har forsøkt å gjøre det kort fra sjefen i Veracity og ned. Ansatte får da mer ansvar, det vil bli høyere forventninger, og informasjonsflyt fra ansatt til leder blir minst like viktig som fra leder til ansatt. Det er bedre å be om tilgivelse enn tillatelse, samtidig som at de skal være lojale.

”Jeg har snudd det hele på hodet (...) og har hele teamet med meg bottom up.” (Informant 6, 2018).

Mange av informantene (1, 4, 5, 7) nevner at det holdes allmøter oftere enn før. Tidligere har slike møter blitt avholdt sjeldnere, typisk kvartalsvis. Under møtene kan ansatte komme med ulike spørsmål de har rundt endringsprosessen, og lederne forsøker så godt det lar seg gjøre å komme med gode svar. Det blir gitt mye informasjon hele tiden, og ønsket er å være transparent. Imidlertid er mye preget av usikkerhet og det er ikke alltid enkelt å gi ansatte et godt svar. Informant 1 understreker at endringsledelsen blir kompleks som følge av organisasjonsstrukturen, da den består av mange ledd.

Det er også en usikkerhet rundt hvordan ulike ansatte skal samarbeide på kryss og tvers av de ulike produktlinjene. Grunnen er at de ikke har svarene på hvordan det skal gjøres enda, da det er veldig nytt for selskapet å jobbe på denne måten. Tidligere har det ikke vært snakket så mye om helheten.

”Målet er at det skal være en tett organisasjon og at vi skal jobbe godt på tvers.” (Informant 4, 2018).

Informant 4 sier også at det er enkelt å glemme å informere alle ledd. Informant 1 er enig og innrømmer at kommunikasjonen rundt dette samarbeidet har vært for dårlig, og at ansatte kan bli forvirret. Det påpekes derimot at det er noe som vil bedres i fremtiden. Blant annet jobbes det med å lage kommunikasjonspakker som skal hjelpe til med å ivareta de ansatte.

I Digital Helse er ikke kommunikasjon et problem da de er få personer i teamet. Ifølge informant 3 handler det mer om koordinering og formalisering av arbeidsoppgaver innad i teamet, men også om kommunikasjon ut mot resten av DNV GL. Det er viktig å være koordinert når det gjelder signalene som sendes ut i markedet, slik at disse ikke havner i konflikt med hverandre.

Motstand mot endring

Av de tre strategiske initiativene er det kun for SaaS-tjenester at det blir nevnt motstand mot endring. Det bør likevel nevnes at ikke alle informanter fikk spørsmål rundt dette.

”Noen synes det er spennende og kult med ny teknologi. Men så har du kanskje noen, spesielt om du er litt opp i alder, som er veldig domenetunge.”
(Informant 5, 2018).

Informanten tror hvert økosystem i Ecosystems-enheten har en slik gruppe med personer, som kanskje ikke er like positive til endringene som skjer. Det er usikkerhet rundt hvor mye de har uttrykt dette til sine ledere, men informanten er sikker på at det finnes slike grupper. Lederne er enige i at det blir en tøff kulturendring. Det finnes seks økosystem som skal ta i bruk SaaS-tjenester, og det er ikke mulig å gjøre de skybasert på seks forskjellige måter. Økosystemene må samarbeide på tvers og gjøre investeringer i aktiviteter som de selv kanskje ikke får bruk for før om noen år. Samarbeidet på tvers kan bli en tøff endring for lederne på grunn av nye kostnader som oppstår.

Alt i alt mener informant 2 at ansatte i Digital Solutions ikke har reagert særlig på endringene digitaliseringsstrategien har medført. Grunnen kan være at de allerede er digitale og er vant til terminologien og måten å jobbe på. Det kan tenkes at reaksjonen er positiv

fordi de har den kompetansen og bakgrunnen de har. Informanten understreker at det er opp til den enkelte ansatte å holde seg oppdatert, men at de som ledere må legge til rette for det.

”Det er den enkeltes ansvar, men det er vi som må gi dem verktøyene slik at de får muligheten til det.” (Informant 2, 2018).

I første omgang er det mest administrative oppgaver som automatiseres og forsvinner. Derimot kan mye av det ingeniørene gjorde før automatiseres nå, og det medfører en del bekymringer blant ansatte.

4.3 Strukturelle endringer

Dette delkapitlet er delt opp etter tema innenfor strukturelle endringer som har oppstått i DNV GL. Innledningsvis vil vi presentere strukturelle endringer innad i de tre strategiske initiativene Veracity, SaaS-tjenester og Digital Helse. Deretter ser vi på etableringen av forretningsområdet Digital Solutions, derunder hvordan behovet oppsto og viktigheten av den for de strategiske initiativene. Avslutningsvis presenteres andre organisatoriske tiltak som har oppstått etter innføringen av digitaliseringsstrategien.

Etter omstruktureringen som følge av digitaliseringsstrategien ligger enheten Veracity nå under forretningsområdet Digital Solutions. Etter denne omorganiseringen har plattformen fått et mer kommersielt fokus. Informant 6 forteller om en hypotese hvor Veracity har en kundereise de skal strukturere seg etter. Ifølge informant 4 har organisasjonen integrerte salgs- og markedsføringsfunksjoner, noe som tradisjonell software utvikling tidligere ikke har hatt.

”Man må bry seg om kunden da det er mye mer fokus på hva man gjør. At det skal være kunderettet, og at det skal kommersialiseres.” (Informant 4, 2018).

Videre forklarer informant 5 at overgangen fra on premise software til SaaS-tjenester har ført til omorganisering. Informanten forteller at de fleste økosystemene i Ecosystems-enheten har laget en flatere organisasjonsstruktur, og at det i noen har blitt innført Full Stack Teams. Slike team blir også brukt i Veracity. Informant 1 presiserer at Full Stack Teamene består av ulik kompetanse, og det at testing og support nå sitter sammen med utviklerne og resten av teamet gjør at de blir mer autonome. Det påpekes også av informant 1 og 5 at teamene etter hvert skal håndtere både on premise produkter og SaaS-tjenester. Videre fastslår informant 1

at det som har endret seg mest med overgangen til SaaS-løsningene er ny teknologi og at de må tenke sikkerhet på en helt annen måte enn tidligere.

Ved innføringen av Full Stack Teams har ”product manager” rollen gjennomgått endringer. Informant 1 og 5 understreker at det tidligere var product managers som hadde all kundekontakt. Nå er de en del av et Full Stack Team der alle har viktige roller og kontakt med kunden.

Digital Helse fikk også spørsmål om endringer i organisasjonsstruktur. De er derimot så få at de ikke har en definert struktur.

”Vi har ikke så mye struktur. Vi fordeler oppgaver oss i mellom, så vi har en struktur i den grad at vi har oppgavefordeling i forhold til det vi skal gjøre eksternt.” (Informant 3, 2018).

En stor strukturell endring som følge av digitaliseringsstrategien er innføringen av forretningsområdet Digital Solutions. Informant 2 presiserer at organisasjonsstrukturen har blitt helt ny. Det er nye ledere, ny ledergruppe og en ny måte å organisere på. Behovet for å innføre Digital Solutions som et forretningsområde kom fra at DNV GL ville samle den digitale kompetansen i selskapet. I tillegg ville de ha en enhet som fokuserer på å hjelpe resten av selskapet med digitalisering. Informantene 1, 2, 5, 6, 7 og 8 er alle enig i dette.

”Digital Solutions ble innført for å samle digital kompetanse og rydde litt i tjeneste-porteføljen. Vi prøvde å samle den kompetansen som kan støtte forretningsområdene i sin transformasjon, altså gjennom Digital Technology Centre (DTC).” (Informant 6, 2018).

Informanten viser til opprettelsen av forretningsenheten DTC som er en viktig del av Digital Solutions da det er de som skal hjelpe forretningsområdene med digitalisering. Informant 8 påpeker at det også handlet om å utnytte teknologiene på tvers siden hovedmålene for etableringen av Digital Solutions er synergier, kostnadseffektivitet og hastighetseffektivitet. Etableringen av Digital Solutions har dermed vært en strategisk retning fra toppledelsen. Dessuten forteller informant 2 at behovet for etableringen av Digital Solutions kom fra markedskreftene og at det er den retningen markedet går. DNV GL trenger en sterk enhet som Digital Solutions for å få kundene med på reisen for digital transformasjon.

Videre har vi spurt informantene om viktigheten av Digital Solutions for de tre strategiske initiativene. Ifølge informant 8 har Digital Solutions vært svært viktig for Veracity. En av tingene de ønsker å få til for Veracity er økt samspill med software produktene i Ecosystems-enheten. Software produktene kan bli lagt på plattformen, som dermed trekker hele software økosystemet og kundene inn på Veracity. Dette vil medføre en enorm brukermasse og stor ”gross merchandise value” (GMV). GMV er et mål som brukes i Veracity, og dette vil bli nærmere forklart i delkapittel 4.5. Informant 6 bygger videre på dette og forteller at software, DTC og de andre forretningsområdene i DNV GL er kunder på Veracity. Dette er relativt nytt for selskapet, og å være en del av Digital Solutions har ført til positive synergier. Likevel har det vært noe ”inertia”, som innebærer at ting forblir uendret. Informanten forklarer for øvrig at Veracity er veldig kalibrert med plattformeieren deres Digital Solutions.

”Den viktigste verdien som oppleves for Veracity ved at det ligger under Digital Solutions er at plattformeieren også eier SaaS-transformasjonen i software. På denne måten drives software mot plattformen. DNV GL Ecosystems blir altså plattformens viktigste software kunde.” (Informant 6, 2018).

Det finnes derimot også konkurrenter av forretningsområdene på Veracity og det er et aspekt ved plattformen som er komplisert for selskapet å håndtere. Til tross for dette ser informant 6 og 8 gode synergier for Veracity ved å ligge under Digital Solutions. Imidlertid fremhever informant 4 et litt annet synspunkt på dette.

”Ledelsen og Zone to Win har gjort ting mer tydeligere, men i det daglige er det ikke så mange synergier mellom Digital Solutions og Veracity. Så på ledelsesnivå har Veracity blitt tydeligere nå som det er en del av Digital Solutions enn det var da det lå under software.”

At Veracity har blitt tydeligere og at ledelsen skjønner mer hva Veracity innebærer blir også støttet av informant 2. Likevel ser vi det er flere meninger om synergiene mellom Digital Solutions og Veracity. Når det gjelder SaaS-tjenester er det enighet mellom informant 1, 5 og 7 at innføringen av SaaS-tjenester ville skjedd uavhengig av Digital Solutions. Informant 5 utdyper hvorfor.

”Hadde vi fortsatt vært i det gamle software, altså før Digital Solutions, tipper jeg vi hadde gjort det samme, uavhengig av Digital Solutions eller Veracity. Vi er mer avhengige av kundene, så vi tenker mer eksternt og vil henge med i markedet. Så SaaS-transformasjonen hadde kommet før eller siden uansett.”

For Digital Helse har etableringen av Digital Solutions vært veldig viktig, om ikke avgjørende. Det er enighet mellom informant 3, 7 og 8 om dette. Informant 3 understreker at Digital Helse er avhengig av kredibilitet og der kan de peke på at Digital Solutions gir dette. Før Digital Solutions ble opprettet ble Digital Helse først forsøkt etablert andre steder i selskapet, men ved opprettelsen av det nye forretningsområdet ble det bestemt at det strategiske initiativet skulle flyttes over.

”Uten at Digital Solutions hadde blitt etablert er jeg ikke sikker på at vi hadde fått det til. I hvert fall ikke med den positive holdningen og det mandatet vi har fått. Så jeg vil nesten si at det var avgjørende.” (Informant 3, 2018).

Informant 8 forteller videre om muligheten Digital Helse har fått til å være en inkubator siden de er plassert hos Digital Solutions. De får en brand-verdi av å være i Digital Solutions og dessuten får kundene med seg at DNV GL kan det digitale og helse. Dermed mener informant 8 at det gir Digital Helse en kredibilitet inn i markedet.

Et annet spørsmål flere av informantene har fått er angående organisatoriske tiltak som har oppstått utover etableringen av Digital Solutions. Et tiltak besluttet for snart to år siden er ifølge informant 8 at alle forretningsområdene skal ha en digital direktør. Et slikt tiltak gjør DNV GL i stand til å ha en dialog internt som forhindrer dobbeltinvestering. Det vil medføre en synlighet i selskapet og kunnskap om hvem en skal gå til og snakke med. Informant 7 påpeker at Group også har ansatt en Chief Digital Transformation Officer som begynte etter digitaliseringsstrategien var introdusert. I tillegg forklarer informant 2 at et annet tiltak utover Digital Solutions har vært å pålegge alle forretningsområdene å ha tre måleparametere på digitalisering.

Videre er opprettelsen av DTC et tiltak i forbindelse med etableringen av Digital Solutions. Denne enheten skal hjelpe de andre forretningsområdene med digitalisering. Grunnen for at enheten ble opprettet er ifølge informant 2 fordi den skal bidra til å redusere ekstern bruk av

konsulenter. DNV GL har som mål å ha felles teknologier og felles prosesser som en del av digitaliseringsstrategien, og dette skal enheten DTC bidra til at skjer.

”DTC skal ha den digitale kompetansen og så skal de andre forretningsområdene komme med idéen. Jo flere verktøy vi har jo dyrere blir det. Ved å gå internt først blir det billigere fordi vi vil få én måte å gjøre det på, ett verktøy.” (Informant 2, 2018).

Leveransene til kundene vil derfor bli like for hele organisasjonen. Målet er at kundene skal kjenne igjen at en leveranse kommer fra DNV GL. Informant 2 påpeker at dette fortsatt er litt langt frem i tid, men at det er målet.

4.4 Zone to Win

I dette delkapitlet vil funnene angående Zone to Win rammeverket bli presentert. Først vil vi forklare de ulike sonene, deretter hva informantene mener om rammeverket og hvordan Zone to Win blir brukt i DNV GL. Avslutningsvis går vi videre til det informantene mener er begrensninger ved rammeverket.

Ifølge informantene er de tre strategiske initiativene vi studerer plassert i to ulike soner. Veracity og Digital Helse tilhører incubation zone og SaaS-tjenester tilhører transformation zone. Informant 2 understreker at transformation zone er karakterisert som ”hyper growth” som betyr at en aktivitet bør oppholde seg i sonen kortest mulig. Inntekten i denne sonen mer enn firedobles hvert år for å bevege seg over til performance zone. I tillegg er det ifølge informant 5 viktig at aktiviteter i transformation zone får gjennomført den såkalte J-kurven. Selv om det krever tung investering før profitten kommer vil det å stoppe investeringene midtveis føre til at aktiviteten feiler. Følgelig er det viktig å gjennomføre en påbegynt transformasjon.

Informant 2 forklarer videre at performance zone er det endelige målet da det er her en faktisk tjener penger. Productivity zone er typisk for støttefunksjoner, da den ser på hvor effektivt selskapet støtter interne funksjoner. Incubation zone blir ikke målt på resultat slik som performance zone. Det er her nye aktiviteter får muligheten til å forme seg uten presset med å generere inntekter med en gang. Til slutt presiserer informant 6 at DNV GL bruker

rundt 80 prosent av Zone to Win metodikken, og at det er 20 prosent som ikke passer helt på grunn av gamle praksiser i selskapet.

Zone to Win er et relativt nytt rammeverk i DNV GL. Toppledelsen fikk introdusert rammeverket for to år siden, men ifølge informant 2 har ikke Zone to Win vært mye brukt før i år da flere av lederne var på kurs ved Berkeley tidligere dette året. Det er en stor enighet blant de fleste av informantene (1, 2, 3, 4 og 7) at Zone to Win gir DNV GL et felles språk når det kommuniseres internt. Rammeverket gir en ryddighet og en tydelighet i organisasjonen ved at det gir en felles forståelse for at aktiviteter som ligger i en spesifikk sone skal behandles deretter.

”Det er utrolig flott å ha et felles rammeverk og felles språk rundt ting. Dette rammeverket har gjort at det gir en ryddighet og tydelighet da flere skjønner hvorfor noe ikke blir målt på for eksempel bunnlinjen fordi man befinner seg i incubation zone.” (Informant 8, 2018).

Det informanten forteller viser at rammeverket har bidratt til en felles forståelse. Svaret kan tolkes slik at Zone to Win har medført at selskapet klarer å kommunisere bedre rundt hvordan de ulike strategiske initiativene skal måles og følges opp. DNV GL har tidligere brukt elementer av Zone to Win, men da forsto ikke alle hva det betydde.

”Vi skjønner at Veracity er en inkubator og dermed blir behandlet som en inkubator av ledelsen. (...) På den måten hjelper Zone to Win veldig.” (Informant 4, 2018).

Sitatet fra informant 4 støtter det som har blitt sagt ved at det påpeker hvordan Zone to Win har bidratt til et felles språk blant ledelsen. Rammeverket har skapt en bevisstgjøring fra ledelsens side da det gir en forståelse på hvor aktiviteter skal være. Zone to Win brukes mye til måling i DNV GL. Introduksjonen av Zone to Win har medført at måleparametere blir benyttet mer hensiktsmessig med hensyn til hvilken sone en aktivitet tilhører. Tidligere har det ikke vært like klart hvilke målinger som tilhører hvilke aktiviteter.

Det presiseres av informant 2 at Zone to Win passer DNV GL veldig bra. Rammeverket har eksempelvis hjulpet utviklingen av Veracity, og muliggjort en gruppering i soner som har ført til en forståelse for at Veracity ikke kan måles på det samme som aktiviteter i

performance zone. Slike forventninger til inntjening vil være umulig for en som ligger i incubation zone. Dette støttes også av sitatet til informant 4 over.

Informant 8 forteller at Zone to Win også blir brukt når ledelsen driver med budsjettering og planlegging for kommende år. De ser på hvilke midler som skal brukes i de ulike sonene og hvordan de vil måle aktivitetene. I tillegg blir rammeverket også brukt til ledelsesoppfølging. Videre belyser informant 7 at Zone to Win (i Digital Solutions) blir brukt til å kartlegge hvilke soner de forskjellige aktivitetene tilhører. Digital Solutions har syv operative enheter og ledelsen i hver av de enhetene har brukt Zone to Win for å kartlegge deres aktiviteter og hva det vil bety for hvordan de blir målt og fulgt opp. De ovennevnte faktorene tydeliggjør hvordan Zone to Win blir brukt i DNV GL. Vi ser det blir brukt til måling, planlegging, ledelsesoppfølging og kartlegging. Imidlertid må det nevnes at ikke alle de strategiske initiativene bruker Zone to Win i like stor grad. Informant 3 understreker at Digital Helse ikke bruker Zone to Win bevisst.

”Vi liker terminologien fordi den gir god logikk når vi gjør noe som er risikofyllt eller nytt, men utover det har vi ikke brukt mye av den systematikken.” (Informant 3, 2018).

Informantene nevner i tillegg begrensninger ved Zone to Win når det kommer til å implementere det i DNV GL. Ikke alle informantene (1, 3 og 5) er helt overbeviste om at rammeverket passer til selskapet og noen av de strategiske initiativene vi studerer. De mener selskapet ikke er helt i stand til å omstille seg tilstrekkelig for å ta i bruk metoden. DNV GL som en helhet tenker relativt klassisk når det kommer til blant annet styring, økonomi og KPIer, som kan gjøre denne omstillingen tung.

”Jeg tenker at DNV GL som helhet ikke klarer å leve etter rammeverket. (...) Dette er et selskap som er stiftelseseid uten sterke eiere. Det er for mange meninger som gjør at jeg ikke tror vi har den forpliktelsen som er nødvendig for Zone to Win.” (Informant 3, 2018).

Informant 3 legger likevel til at det ikke er en vurdering som er tatt, men det er en observasjon om hva informantene selv har fått inntrykk av. Til tross for at informant 1, 3 og 5 ikke er helt overbevist av Zone to Win ser de likevel interessen for det i selskapet. I tillegg ser de verdien av at det bidrar til en felles forståelse i selskapet.

En annen begrensning som nevnes er med hensyn til transformation zone. Informant 7 understreker at Geoffrey Moore, forfatter av Zone to Win, mener en organisasjon kun kan gjennomføre én transformasjon av gangen. Dette fordi han tenker radikale transformasjoner. For DNV GL er dette litt krevende da de har flere transformasjoner som foregår, som også er tilfellet for de fleste andre bedrifter.

”I transformation zone er jeg derfor litt usikker. Er det forretningsområdene som kun kan ha én transformasjon? Er det hele DNV GL som kun kan ha én transformasjon? Eller er det unit-en som kun kan ha én transformasjon?”
(Informant 7, 2018).

Informant 7 synes dermed dette er litt uklart. I tillegg påpeker informant 2 at en begrensning ved Zone to Win er at det kan bli dyrt hvis en aktivitet blir for lenge i eksempelvis incubation zone. Er selskapet for snill med måleparameterne vil det også bli vanskelig å sette gode mål. Informanten nevner dette som en svakhet ved Zone to Win. Imidlertid kan denne problemstillingen også tolkes som en svakhet for hvordan selskapet anvender rammeverket. Dette utdyper informant 4, og på spørsmålet om hvordan Zone to Win kan passe Veracity eller andre endringer knyttet til digitaliseringsstrategien bedre, understreker informanten:

”Det handler litt om hvordan man anvender metoden, og at den anvendes helt ut. At man er tro mot metoden ved at KPlene på en inkubator er annerledes enn det er for de andre.”

Informanten påpeker også vanskeligheten ved å være en inkubator i et forretningsområde som har krav til inntjening. På den annen side har Veracity fått rammer til å utvikle seg dette året, så informanten forklarer at det vil bli spennende å se hvordan det blir fremover. Til tross for at flere informanter uttaler seg om begrensninger ved Zone to Win er de fleste likevel positive til rammeverket. Det nevnes deriblant at Zone to Win virker som et fornuftig og bra konsept, at det er overbevisende og passer selskapet bra. I tillegg blir ulike faser tydeligere og det bidrar som nevnt ovenfor til et felles språk og en felles forståelse. Informant 5 påpeker at Zone to Win er verdt å prøve da det er relevant, spesielt i Digital Solutions. Dermed er spørsmålet hvorvidt det vil passe for hele DNV GL eller et mer spesifisert forretningsområde som eksempelvis Digital Solutions.

4.5 Måling og beslutningstaking

I dette delkapitlet vil vi først presentere våre funn om hvilke måleparameter som blir brukt i de ulike strategiske initiativene vi studerer i casebedriften, deretter ser vi kort på hvilke målinger som passer til de ulike sonene i Zone to Win. Til slutt vil vi se på hvordan de ulike målingene påvirker beslutningstaking.

Veracity

En endring i måltall for Veracity er at det nå settes mål som passer til incubation zone, som vil si at de enn så lenge ikke blir målt på det økonomiske resultatet slik som i performance zone. Det har tidligere ikke blitt målt like systematisk for inkubatorprosjekt som det gjøres nå. Ifølge informant 2 vektlegges ikke-finansielle mål i større grad enn tidligere.

”Hva skal du levere i neste kvartal? Hvor går du? Som også kan kalles et ”road map”. Og hva skal du utvikle? I tillegg ser man også på hvilke kunder skal du få om bord, og hvor mye data skal du for eksempel ha på Veracity?”
(Informant 2, 2018).

Slike road maps kan eksempelvis være hva de skal utvikle, hvilke kunder de skal få om bord og hvor mye data de skal ha på plattformen. Informanten presiserer at en inkubator måles på utradisjonelt vis i motsetning til hvordan det måles i transformation zone, performance zone og productivity zone, hvor henholdsvis vekst, inntekt og lave kostnader står sterkt i fokus.

”Den kan måles på produktkvalitet, antall betalende kunder, progresjon i leveranse eller data. Det er ikke inntekten man fokuserer på, men hvor mange som betaler. (...) Og at en får opp volumet fordi man ser en fremtidig verdi som kan komme.” (Informant 2, 2018).

Videre påpeker informant 4 at det har vært en endring i måltall på Veracity der målene har blitt mer kunderettet. Før ble det mer målt på bruk av plattformen og antall brukere. De bruker også ”key unit goals” svært aktivt, forteller informant 4. Disse hovedmålene bryter ned til mindre og mer konkrete mål for enkeltdeler av Veracity. Dette fungerer nå, så må det gjøres en vurdering for å se om det er lurt å fortsette slik. Plattformen måles på forskjellige ting mener informant 6. Konkret gjøres det via ”platform owner dashboard” som viser

måloppnåelsen plattformen har, eksempelvis antall aktive brukere og antall "service subscriptions". Veracity måles også på mer avanserte, tradisjonelle plattform "metrics".

"Vi har begynt på reisen som også går ut på å måle mer avansert, sånn som plattformer gjør, som går på "churn", "page turning", antall visninger og "web traffic". "Churn" går ut på å måle kundefrafall." (Informant 6, 2018).

Veracity har et disruptivt element i seg i forhold til hva som har vært vanlig i kjernevirksomheten, derfor må inntekter og omsetning måles annerledes. Som følge av dette har både informant 4 og 6 introdusert begrepet gross merchandise value. GMV måler total økosystem-omsetning, og et strategisk mål for Veracity er én milliard GMV om to og et halvt år.

SaaS-tjenester

"I transformasjonsplanen har vi skrevet om KPIer og parametere som man kan måle på som ikke bare er revenue og profit, men også andre ting." (Informant 5, 2018).

SaaS-tjenester befinner seg i transformation zone hvor vekst er et av de viktigste måltallene. Ifølge informant 1 og 5 kan SaaS-tjenester også måles på ulike parameter som ikke nødvendigvis omhandler inntekter og overskudd. Det kan eksempelvis måles på hvor hurtig det gjøres "releaser" og konsum av data per måned. Konsum av data i skyen er vesentlig å måle ettersom Microsoft Azure blir mye brukt, og det kommer påfølgende kostnader fra Microsoft for bruken. Målingen er viktig siden DNV GL baserer prisingen på kundens forbruk. Informant 5 nevner også at det gjøres målinger på antall SaaS-tjenester selskapet har og utvikler, kundetilfredshet og antall abonnement. I tillegg er "tension rate" avgjørende å måle. Tension rate innebærer hvor mange av kundene som blir med videre. Informanten påpeker at det er et nytt regime når det kommer til måling etter at noen av software-produktene ble skybaserte løsninger.

Andre viktige målparameter er kundeopptak, det vil si antall kunder som tar i bruk SaaS-løsninger, og samarbeid mellom ulike parter. Videre forteller informant 1 at det også kan måles om en prosess blir bedre år etter år, om en klarer å levere i henhold til planen, og om det gjøres innenfor rimelig tid. Det er viktig å bygge inn monitorering på dette i systemene for å se hvilke mål som blir nådd. Informant 5 tilføyer at det å sammenligne inntekter fra

SaaS-tjenester versus on premise er viktig, men påpeker at ikke-finansielle mål kanskje er like viktige.

”SaaS versus desktop revenue måler vi allerede i år. Jeg tror vi ender opp med rundt tre prosent SaaS revenue totalt i år. Denne skal gå mot 50 prosent i 2021. Så det blir et viktig mål. (...) Det er derimot en del type ikke-finansielle mål som kanskje er like viktige for å se om man faktisk er på riktig vei i J-kurven.” (Informant 5, 2018).

Informant 7 legger til at de måler primært på hvor mange SaaS-tjenester som selges versus on premise. Informanten ser ut til å vektlegge finansielle måltall i større grad, men har ikke sagt seg uenig i de andre informantenes påstander.

”Vi måler også på salg, hvor mange henvendelser vi får med hensyn til SaaS og hvor mye vi har solgt i prosent av totale inntekter. (...) Vi ser også på hvor mye vi bruker SaaS i våre interne system.” (Informant 7, 2018).

Digital Helse

Digital Helse er en inkubator, og måles derfor ikke hovedsakelig på inntekter. Informant 7 påpeker:

”Den måles på ”milestones”, og den skal oppnå visse ting. De skal etablere nettverk i helseindustrien, de skal komme i dialog med visse folk og vi skal bli kjent, altså DNV GL skal bli kjent. Så det er andre måleparametere enn vi normalt bruker.”

Formålet med Digital Helse er å bidra til en digital omstilling i helsevesenet, og informant 3 presiserer at det er viktig at Digital Helse er anerkjent for å få et reelt volum av business. For å bli anerkjent må det gjøres et sett av aktiviteter som kalles for ”decision gates”. Videre vil vi omtale milestones og decision gates som milepæler, da begrepene brukes om hverandre.

”En gate går eksempelvis ut på at vi skal ha solgt en viss type tjeneste på et visst volum innen en viss tid, og dette er en indikator på at vi er anerkjent nok. (...) Så det er andre typer resultatmål enn de tradisjonelle.” (Informant 3, 2018).

I en slik prosess er det viktig å være bevisst på at man hele tiden lærer, og det er viktig å være forberedt på at noen milepæler kan være feil. Ønsket er å lære av sine feil og derfor revideres slike milepæler kvartalsvis.

Måling i de ulike sonene

Hittil har vi presentert mye om måling i incubation- og transformation zone, og det er disse sonene vi kommer til å fokusere på i utredningen da våre strategiske initiativ befinner seg her. Vi ser det likevel nyttig å gi en kort innføring i hvilke målinger som blir brukt på aktiviteter i performance- og productivity zone.

Informant 2 påpeker at det er viktig å ha forskjellige mål i de ulike sonene. Performance zone har typiske mål som EBITA og ”revenue growth”. Aktiviteter i sonen måles også på markedsandel, antall ordrer og kontantstrøm. I productivity zone som innebærer støttefunksjoner måles det typisk på kostnader, kundetilfredshet og kvalitet.

Måling og beslutninger

Veracity

”I Veracity prøver vi å ha fokuserte mål ved å dele organisasjonen inn i ”commercial”, teknisk, marked og finans. Vi lager oss mål for hvert kvartal hvor vi jobber tett med de ulike delene av Veracity.” (Informant 4, 2018).

Det jobbes blant annet tett mot at det kommersielle teamet skal få kunder og tilbydere på plattformen, at det tekniske teamet skal levere og at marked skal kjøre mange kampanjer. Disse målene påvirker beslutninger i den grad at organisasjonen kan se om de bør endre på noe av det de gjør.

”Vi jobber veldig drevet mot målene vi setter oss. Hos oss jobber vi nok veldig annerledes med målsettingen enn vi har gjort før. Videre prøver vi hele tiden å drive det fremover, og hvert kvartal må vi se om det er noe vi skal gjøre annerledes, mer av eller mindre av.” (Informant 5, 2018).

Målinger blir ikke bare gjort for å fatte beslutninger, men også for å lære av sine valg. Platform owner dashboard er et verktøy som blir brukt både for beslutningstaking og for læringsprosessen. For læring blir det brukt fakta i størst mulig grad, men også kvalitativ

input som for eksempel direkte kundeinput. Informant 6 fremhever at disse må ses i sammenheng for best mulig effekt.

For å ta riktige beslutninger er det essensielt å bruke passende måleparameter ut fra hvilken fase et produkt er i. Veracity må hensynta både gamle og nye typer metrics og se disse i sammenheng, da produktet er i en modningsfase. Det påpekes av informant 6:

”Desto modnere produktet ditt blir, jo mer kan du automatisere og bruke nye typer metrics for å korrigere kurs. For øyeblikket er ikke produktet vårt sånn supermodent.”

SaaS-tjenester

”Min leder er veldig interessert i å virkelig implementere et nytt regime for å følge opp mål. Så får vi håpe at nivåene over også ønsker det. (...) Det er ikke bare vi som skal gjennom kulturendring. Det gjelder jo alle, fra toppen og.”
(Informant 5, 2018).

Fremover kan det bli satt i gang nye prosedyrer for å ta beslutninger og følge opp mål. Det kommer an på om lederne er interessert i å innføre en slik endring. Informant 5 tenker det blir en kombinasjon av finansielle og ikke-finansielle måltall. De setter opp en del kriterier på hvordan og hva de ønsker å oppnå for årene som kommer når det gjelder SaaS-tjenester, forteller informant 1. Målene blir tett fulgt opp. Det brukes key unit goals som monitoreres hele tiden, og det gjøres en konstant evaluering.

”Hvis du ikke underveis oppnår de tingene du må gjøre, og det er veldig essensielt at vi får til de tingene, da må vi gå inn og omprioritere hvor vi bruker innsatsen.” (Informant 1, 2018).

Informant 7 bekrefter at målene for SaaS-tjenester brukes til å ta beslutninger. SaaS måles blant annet på hvor mange SaaS-tjenester som blir solgt og hvilke produkter som blir omgjort til SaaS-tjenester. Disse målene følges opp hele tiden. Det at DNV GL har begynt å gå over til SaaS-tjenester istedenfor on premise software har gjort at de kan måle på helt andre faktorer enn tidligere, som igjen har ført til nye beslutninger. Forskjellen på disse løsningene og mulighetene det gir presenterer informant 7 på denne måten:

“Med SaaS ligger programvaren hos oss i skyen. Dermed kan vi se hva kundene gjør når de bruker den, og det kan brukes til å forstå kunden bedre og til å tilby kunden nye og andre ting. Det har vi ikke gjort til nå, men det er planen. At vi med SaaS kan se hva kundene gjør, det er en viktig måling med SaaS, og det skal implementeres.”

Digital Helse

Informant 3 er klar på at målinger er det som fører til beslutninger, og dermed blir målingene i Digital Helse avgjørende for beslutningene som tas. De må stå for sine valg og ta selvstendige beslutninger. Dette forklarer vesentligheten av gode og riktige måleparameter.

”Det er i praksis målingene som gjør at beslutningene blir tatt. Det er egentlig nært mellom det rammeverket vi bruker for å styre oss og de beslutningene vi tar. Vi kan ikke spørre oppover hver gang vi skal ta en beslutning, vi må ta ansvar for de beslutningene vi gjør selv og stå for det.”
(Informant 3, 2018).

Målingene i Digital Helse baseres på milepæler, derfor baseres beslutninger på disse igjen. Det er en kontinuerlig læringsprosess og derfor må slike milepæler revideres ofte.

5. Diskusjon

For å få en bedre forståelse og innsikt i hvordan digitaliseringsstrategien har medført endringer for ledelse og styring vil vi i dette kapitlet drøfte funnene våre i lys av eksisterende teori og forskning. På den måten får vi sett på teori og praksis i sammenheng med hverandre, samt hva som kan forklares av teori og forskning, og hva som er ny innsikt.

Dette kapitlet vil struktureres på samme måte som foregående kapittel. Hvert hovedtema vil bli diskutert hver for seg opp mot problemstillingen før vi i neste kapittel vil ha en samlet konklusjon. Vi ser fra presentasjonen av funnene våre at digitaliseringsstrategien har medført endringer for ledelse og styring. Dermed vil vi undersøke og diskutere dette nærmere her i diskusjonskapitlet.

5.1 Forretningsmodell

Digitale transformasjoner fører til en transformasjon av forretningsmodellen, eller så skaper det en ny forretningsmodell som et resultat av at digital teknologi fører til vesentlige endringer i en organisasjon (Bilgeri et al., 2017, s. 1; Fichman et al., 2014, s. 338). Forretningsmodeller er et sentralt tema da de tre strategiske initiativene vi studerer har ulike forretningsmodeller og de styres dermed forskjellig. De beskriver hvordan en bedrift skal skape, levere og kapre verdi (Osterwalder og Pigneur, 2010, s. 14). I dette diskusjonskapitlet vil vi se på hvordan forretningsmodellene endres som følge av digitaliseringsstrategien, og forskjellige aspekter ved forretningsmodellene som informantene snakker om. Av de tre strategiske initiativene vi studerer er Veracity og Digital Helse helt nytt. SaaS-tjenester er i en grad også nytt, men der har vi en transformasjon fra on premise produktene. Dette medfører to helt nye forretningsmodeller for DNV GL samt en forretningsmodell som har blitt endret.

Det må bemerkes at noen informanter nevner at Digital Solutions har tre primære forretningsmodeller. De har tradisjonelle software tjenester, som nå også innebærer SaaS-tjenester, de har rådgivningstjenester og til slutt har de Veracity. Her ser vi at Digital Helse ikke er inkludert, men dette er en enhet under utvikling og det er derfor ikke helt klart hvilke tjenester de kommer til å levere.

Veracity

Forretningsmodellen til Veracity er en plattformforretningsmodell, og ifølge Parker et al. (2016, s. 3) benytter en plattform teknologi til å knytte sammen personer, organisasjoner og ressurser i et økosystem der det oppstår verdiskaping og verdiutveksling. Dette samsvarer med informantene fra Veracity som forteller at plattformforretningsmodellen består av et helt økosystem med tilbydere og kunder hvor det leveres verdi av selve interaksjonen og samhandlingen mellom partene. Således er Veracity avhengig av volum for å skape verdi. For volum gjelder det å ha både et stort antall tilbydere og kunder. Videre når det kommer til volum på plattformen er det viktig å få frem at det også inkluderer å koble tilbydere og kunder, slik at det oppstår kobling av data. Dette skjer primært gjennom deling og utveksling av data. Vi har gjort en observasjon av at Veracity sin forretningsmodell er helt ny sammenlignet med den tradisjonelle modellen til DNV GL som innebærer salg av timer.

En informant påpeker videre at en plattformforretningsmodell betyr en helt annen måte å prise og selge produkter og tjenester på. Et stort ønske bak innføringen av Veracity er å skille kostnader og inntekter betraktelig. Med det menes at gitt et økt volum, kan de få høyere inntekter uten at de øker kostnadene, samtidig som de kan beholde antall ansatte. Et kjennetegn ved digitale plattformer, og som Veracity vil oppnå, er å få marginalkostnader tilnærmet lik null. Digital teknologi bidrar til å muliggjøre dette og vi ser derfor at det er en stor endring for DNV GL da deres tradisjonelle forretningsmodeller ikke vil ha den samme gevinsten på grunn av at de ikke får den samme skalaeffekten. Dette er også støttet av litteraturen der Iansiti og Lakhani (2014, s. 92) understreker at digital teknologi påvirker konkurransebildet gjennom blant annet lavere marginalkostnader.

Plattformen er mer effektive enn tradisjonelle verdikjeder da de fjerner mellomleddene som tar tid og koster penger (Parker et al., 2016, ss. 7-8). Slike mellomledd som Veracity kan få mindre av er salg, fakturering og produksjon av timer. Å redusere slike mellomledd kan følgelig være en kostnadsbesparende faktor for Veracity. En av fordelene ved en plattform er at det ikke er nødvendig med like mange ansatte da interaksjonen skjer over plattformen. Her ser vi argumentasjonen for hvordan plattformer er mer effektive i den forstand at det kan være kostnadsbesparende på grunn av færre mellomledd.

Hvis SaaS-tjenestene i større grad går over til å selges over Veracity vil det kunne bidra til å fjerne mellomledd i Ecosystems-enheten der SaaS-tjenestene tilhører. Det kan være

kostnadsreduserende da det vil være behov for færre ansatte til å selge SaaS-tjenestene og å være i kontakt med kundene. På den måten kan det også bli mer effektivt da det er færre mellomledd. Dette kan også bidra til mer samarbeid mellom enhetene i Digital Solutions og det kan gi enda mer synergier. Imidlertid må det vurderes om dette faktisk vil øke salget til SaaS-tjenestene, eller om kundene fortsatt har behov for mer personlig kontakt.

Plattformer snur om på måten en bedrift jobber på. Bedriften må skifte deler av fokuset fra interne til eksterne aktiviteter siden verdien av plattformen er skapt av brukerne (Parker et al., 2016, ss. 10-11). Det vil si at Veracity kan for noen ansattgrupper ha mer fokus mot det eksterne siden verdiskapingen går ut på samhandlingen mellom brukerne på plattformen. Dette er i overensstemmelse med hva informant 4 og 6 uttaler seg om. Informantene forteller at spesielt de tekniske- og IT ansatte som har begynt i Veracity har et mye større kundefokus enn de hadde i sin tidligere jobb. De ansatte skal bry seg mer om kunden og være mer kunderettet siden Veracity skal kommersialiseres. I tillegg uttaler informantene seg om de viktigste elementene i Business Model Canvas, der kundesegment pekes ut blant de viktigste elementene sammen med verdierklæring. Ut fra det som har blitt diskutert over kan det tenkes at kundesegment er blant de viktigste elementene for plattformer. Dette på grunn av at verdiskapingen oppstår når det er tilstrekkelig med brukere som tar i bruk plattformen. Derfor er det viktig å kjenne kundesegmentet slik at plattformen kan oppnå et høyt nok volum av både tilbydere og kunder der det foregår deling og lagring av data.

Inntektsstrømmer er også en viktig del av canvasen og er et element som er annerledes på en plattform enn tradisjonelle tjenester i DNV GL. Verdien til en plattformvirksomhet kommer av nettverkseffektene. Med nettverkseffekter menes påvirkningen hver enkelt bruker av plattformen har for verdien til alle andre brukere (Tiwana, 2013, ss. 33-34). Utfordringen her er dermed å tjene penger på disse effektene. Følgelig kan for mange kostnader for brukeren føre til at de ikke benytter seg av plattformen (Parker et al., 2016, s. 108). Vi ser at en digital plattform er kostnadssensitivt for kundene og det er derfor viktig for Veracity å prise riktig for å forhindre mangel på plattformbrukere. Veracity må finne en strategi for inntjening på plattformen uten å hindre veksten i nettverkseffektene. I Veracity sitt tilfelle er det tosidige nettverkseffekter, som vil si at selgere tiltrekker kjøpere og kjøpere tiltrekker selgere (Parker et al., 2016, s. 21). Dette gjør det ekstra viktig å finne en god strategi for inntjening.

Parker et al. (2016, s. 128) forteller om ulike måter å tjene penger på, deriblant gjennom transaksjonsgebyr, betaling for utvidet tilgang og å ta betalt for at tredjeparter får tilgang.

Dette kan sammenlignes med informantenes svar fra kapittel 4. De forteller blant annet om en onboarding fee tilbyderne må betale for å komme om bord på plattformen og at Veracity får en cut av leveranser som forekommer. Vi kan ut fra dette se at Veracity benytter inntektsstrømmer som også forklares i teorien av Parker et al. (2016). Videre støttes dette av annen forskning der Eurich, Giessmann, Mettler og Stanoevska-Slabeva (2011, s. 3) nevner blant annet inntektsstrømmer som andel av inntekt, abonnement, bruk av plattformen og onboarding fees.

En annen inntektsstrøm for Veracity kan komme fra tjenester de tilbyr til kunder på plattformen. Som nevnt i presentasjon av funn påpekte informant 4 at en fremtidig tjeneste Veracity kan tilby er en skreddersydd software løsning for kunder som har et så komplekst problem at det ikke eksisterer direkte løsninger for dette på plattformen. Derfor kan Veracity koble flere parter sammen hvor de eventuelt jobber med både utvikling av teknologiske løsninger samt deling og kombinerer av data, og kommer frem til en løsning i fellesskap. Veracity vil da få en cut av trafikken på plattformen som i dette tilfellet både gjelder deling og lagring av data i tillegg til datakapasitet for prosessering.

Videre snakker informant 2 om en tjeneste på Veracity der de gjør benchmark-analyser av industrier basert på data på plattformen som da kan selges. Det kan tenkes at slike tjenester kan gjøre plattformen mer attraktiv, som igjen kan sørge for flere brukere dersom tjenestene er av interesse. Igjen er Veracity avhengig av brukere og volum på plattformen for å tilby slike tjenester og generere inntekter på dem.

Volum på plattformen avhenger både av antall tilbydere og antall kunder. Et problem med et slikt tosidig marked er at tilbydere er avhengig av kunder og omvendt. Dette minner om det klassiske ”chicken and egg” problemet som innebærer at en tilbyder kun er interessert å være på en plattform der det er en stor kundegruppe, og kundene er kun interesserte dersom det er tilstrekkelig med tilbydere (Caillaud & Jullien, 2003, s. 310). En måte å løse dette på er eksempelvis å gjøre plattformen gratis for en side av markedet for å tiltrekke seg en stor brukermasse. En annen måte å løse problemet på er å investere i en side av markedet ved å redusere kostnadene til brukerne der (Evans, 2003, ss. 195-196). Våre inntrykk for Veracity i denne sammenhengen er at kundesiden av plattformen fikk gratis tilgang på plattformen slik at en side av markedet er sikret. Tilbyderne betaler en onboarding fee, dermed er det kundesiden som har gratis tilgang. Basert på svarene til informantene kommer betalingen fra

kundene først når de bruker eller kjøper data fra en tilbyder. På den måten mener vi Veracity sikrer en kundemasse på plattformen og det vil dermed være attraktivt for tilbyderne også.

SaaS-tjenester

Softwaren til DNV GL har gått fra å være kun on premise produkter til nå også å innebære SaaS-tjenester. Derfor har det vært nødvendig med en ny forretningsmodell som skal passe til SaaS-tjenestene. Hovedforskjellen ved at tjenestene blir skybasert er at kundens software ligger på servere utenfor bedriftens fysiske område. På den måten har DNV GL nå ansvaret for kundens data og sikkerhet, i tillegg til at de må tilby support hele døgnet.

Vi ser at Ecosystems-enheten til DNV GL beveger seg fra å ha on premise produkter til skybaserte software tjenester. Produkter som går over til å bli tilbudt som tjenester er et fenomen i forretningsmodell-litteratur som har fått mer fokus de siste årene, noe som støttes av Jørgensen og Pedersen (2017) og Bocken, Short, Rana og Evans (2014, s. 50). Jørgensen og Pedersen (2017) skriver om et RESTART rammeverk som handler om å designe smarte og ansvarlige forretningsmodeller, der et av punktene er å gå fra et produkt-tankesett til et tjeneste-tankesett. Når en går over til tjenester skjer transaksjonene basert på tilgang fremfor eierskap (Jørgensen & Pedersen, 2017). For SaaS-tjenestene i DNV GL er dette også tilfelle der inntektene oppstår basert på bruken til kundene, i motsetning til at de kjøper selve softwaren og installerer den på PCen slik som ved on premise produkter.

Her ser vi at inntektsstrømmene forandrer seg og dette er dermed en stor endring for DNV GL og Ecosystems-enheten. Når selskapet nå flytter software fra en on premise løsning hos kunden til skybaserte løsninger, vil en del av fokuset på blant annet sikkerhet få større betydning for DNV GL. Dette fører til endringer i forretningsmodellen og følgelig måten de jobber på. Videre påvirker det også lederne og hvordan de skal lede ansatte. Vi skal se nærmere på hvordan ledelse har blitt påvirket som følge av digitaliseringsstrategien i neste delkapittel.

Business Model Canvasen er et sentralt verktøy i DNV GL da dette blir brukt til å utforme forretningsmodeller. For SaaS-tjenester peker informantene ut verdierklæring som spesielt viktig etterfulgt av inntektsstrømmer, kanaler og partnere. Verdierklæring er essensielt ifølge flere forretningsmodell-litteraturer, deriblant Morris, Schindehutte, og Allen (2005, s. 729) som hevder at ingen selskap klarer seg uten en verdierklæring. Derfor er det fornuftig av informantene å peke ut denne som en av de viktigste og at den setter grunnlag for de

resterende elementene. Det kan tenkes at verdierklæringen er spesielt viktig når det gjennomgås en transformasjon slik som DNV GL sine SaaS-tjenester gjør. Når det gjennomføres en transformasjon finnes det som regel en eksisterende forretningsmodell. Hvis det ikke blir gjort endringer i verdierklæringen og følgelig de andre elementene kan den nye forretningsmodellen bli feil. Vi ser da at det er viktig å ha på plass en ny verdierklæring slik at resten av forretningsmodellen kan tilpasses deretter.

Videre nevner informantene elementet kanaler da det er en vesentlig endring som har skjedd etter overgangen fra on premise produktene. SaaS-tjenester selges gjennom flere kanaler i motsetning til én som var tilfelle for on premise løsningene. Det kan tenkes at det vil kreve mer orden fra ledernes og de ansattes side da det er flere kanaler å holde kontroll på. Én informant peker på partnere som viktig siden Microsoft Azure er skytjenesten som brukes mest av DNV GL. Dette kan også sees på som en stor endring for selskapet siden et slikt partnersamarbeid ikke var like sentralt da de kun drev med on premise software. De må forholde seg til Microsoft som partner da det er de som sørger for at mange av SaaS-tjenestene deres er i skyen, og har nødvendig dataprosesseringskapasitet.

Digital Helse

Digital Helse sin forretningsmodell er ikke helt klar enda da de fortsatt er i et tidlig stadium, og ikke vet helt hvilke tjenester de skal levere. Imidlertid mener Digital Helse at de er annerledes enn den tradisjonelle forretningsmodellen som dreier seg om å selge timer. De ser for seg å ta ulike roller i verdikjeden, i motsetning til å kun selge en tjeneste eller et produkt. Her ser vi at forretningsmodellen til Digital Helse i likhet med de andre strategiske initiativene er annerledes enn den tradisjonelle til DNV GL. Inntektsstrømmene til Digital Helse vil også bli mer definert med tiden, men i likhet med SaaS-tjenester vil de trolig bestå av at kunden betaler for tilgang til data. Digital Helse vil dermed foredle data og selge tilgang til dataen som er verdiskapende for andre. Informant 3 påpeker videre at Digital Helse først må skape verdi for kunden, før de kan kapre verdi for DNV GL. Her ser vi at informanten støtter det som ble diskutert over om viktigheten av å sørge for at verdiskapingen er på plass før resten av forretningsmodellen blir formulert.

I likhet med de to andre strategiske initiativene ble også verdierklæringen nevnt som en av de viktigste elementene i canvasen for Digital Helse. Dette kan tolkes som at informantene er enig med hverandre og med litteraturen om at verdierklæringen er vesentlig for å utforme

resten av forretningsmodellen. I tillegg nevnes kunder og partnere som viktige elementer for Digital Helse. Spesielt for enheten er at kundene deres er i helsevesenet og er dermed annerledes enn en typisk næringslivskunde. Det er da viktig å ha oversikt over kundenes spesielle behov for at de skal kunne etablere ulike roller i markedet, og at de får med partnere som gjør det mulig for dem å oppnå dette. Vi ser også likheter her med SaaS der flere nevnte partnere som et viktig element i canvasen, og med Veracity hvor kundesegment var et vesentlig punkt. Som nevnt i kapittel 4 er alle elementene i canvasen viktige. Derimot ble de bedt om å velge ut de mest essensielle for hvert strategisk initiativ, og det er de vi har lagt vekt på i diskusjonen.

Etter å ha diskutert de tre strategiske initiativene ser vi at alle tre forretningsmodellene beveger seg litt i sin egen retning, bort fra den tradisjonelle som baserer seg på å selge timer. Veracity er en plattformforretningsmodell, forretningsmodellen til SaaS-tjenestene er basert på skybaserte tjenester fremfor on premise produkter, mens Digital Helse ser for seg å ta ulike roller i verdikjeden. Vi kan dermed trekke en slutning basert på informasjonen fra informantene om at hver av forretningsmodellene er annerledes enn tidligere forretningsmodeller i DNV GL. Med utgangspunkt i canvasen ser vi at vesentligheten av elementene varierer i noen grad. Det er enighet om at verdierklæringen er essensiell hos alle tre, mens det er variasjoner på viktighetsgraden mellom kundesegment, partnere og inntektsstrømmer.

Imidlertid er det ikke bare god kritikk av Business Model Canvasen. Ifølge Euchner og Ganguly (2014, s. 35) klarer ikke Business Model Canvasen å utforme sterke forretningsmodeller. De mener canvasen ikke viser sammenhengen og relasjonene mellom elementene, og den inkluderer ikke bedriftens konkurranseposisjon (Euchner & Ganguly, 2014, s. 35). De kommer med noen gode poeng da canvasen fort kan bli anvendt slik at elementene sees på uavhengig av hverandre. Derimot har informantene i DNV GL snakket om elementene i sammenheng med hverandre, spesielt hvordan verdierklæringen og kunder henger sammen og at de igjen henger sammen med blant annet kanaler, partnere og aktiviteter. Vi vil derfor si at DNV GL tar dette i betraktning. Det kan likevel påpekes at de ikke snakker mye om relasjonene mellom alle elementene, så det kan være noe sannhet i Euchner og Ganguly (2014) sin argumentasjon.

Med tanke på konkurranseposisjonen er det synlig at den er utelatt. Informantene nevner heller ikke konkurransen når de snakket om canvasen. Det kan tenkes at det er et viktig

punkt å inkludere i forretningsmodellen da det vil ha innvirkning på hvordan en bedrift forholder seg til konkurransen og hvilke valg som tas basert på det. På den måten mener vi at Euchner og Ganguly (2014) har et godt poeng. Imidlertid kan det tenkes at DNV GL ser på konkurranseposisjonen utenom canvasen. Informantene påpeker at de har oversikt over konkurransen så dette er noe de tar hensyn til. Likevel kan det være et punkt som er interessant og nyttig å inkludere i canvasen.

Avslutningsvis vil vi diskutere hvorvidt de tre nye forretningsmodellene kan kalles forretningsmodellinnovasjoner. Som forklart i kapittel 2.4 innebærer en forretningsmodellinnovasjon en ny eller endret forretningsmodell som skaper et nytt marked eller endrer konkurranseforholdene i et eksisterende marked (Jørgensen & Pedersen, 2013, s. 55). Det vil skape endringer i hva organisasjoner leverer og på hvilken måte. Følgelig vil det medføre endringer i hvordan bedriften skaper, leverer og kaprer verdi (Jørgensen & Pedersen, 2013, s. 37). Jørgensen og Pedersen (2013) sin definisjon på forretningsmodellinnovasjon er også i overensstemmelse med Fichman et al. (2014, s. 333) sin definisjon på digital innovasjon. Den innebærer hvordan digital teknologi gir resultater som er nytt for markedet eller adoptanten.

På bakgrunn av denne definisjonen og på diskusjonen ovenfor skal vi se hvorvidt Veracity, SaaS-tjenester og Digital Helse er forretningsmodellinnovasjoner. Vi ser at Veracity kan kalles en forretningsmodellinnovasjon da den i fremtiden kan bidra til å endre konkurranseforholdene i markedet og endrer måten det leveres verdi. Veracity er en digital plattform som har endret måten samhandling i de aktuelle bransjene skjer. Det er en ny måte å dele og lagre data på, og det er få lignende plattformer tilgjengelig på markedet. Veracity er derimot fortsatt i tidlig fase, så alt kan ikke sies sikkert, men de har et håp og ønske om at det vil bli slik.

SaaS-tjenester er litt mer uklart da det også kan minne om en produkt- eller prosessinnovasjon. Derimot fører SaaS-transformasjonen også til endringer i forretningsmodellen slik at det kan være både den type innovasjon og forretningsmodellinnovasjon. SaaS-tjenestene kan skape konkurransefordeler for DNV GL og sikre at de er i forkant av konkurrenter. Det er derimot fortsatt tidlig å si om dette vil bli tilfelle for selskapets SaaS-tjenester da det er en nylig påbegynt transformasjon. Digital Helse er i en enda tidligere fase enn de to foregående strategiske initiativene. Det er derfor vanskelig å si på nåværende tidspunkt om Digital Helse er en forretningsmodellinnovasjon,

da de foreløpig ikke har definert tjenesten eller produktet de skal levere. Når leveransene blir klare kan de derimot bidra til å endre konkurranseforholdene og de vil levere verdi på en ny måte. Hvis dette blir tilfelle kan Digital Helse kalles en forretningsmodellinnovasjon.

Oppsummering

Vi ser fra diskusjonen at de strategiske initiativene har gitt DNV GL tre helt nye forretningsmodeller. Veracity er en plattformforretningsmodell som betyr en helt ny måte å jobbe på. I tillegg er det nye inntektsstrømmer som er annerledes enn hvordan selskapet tradisjonelt har generert inntekter. Inntektsstrømmene vil bli mer basert på å få en cut av transaksjonene på plattformen i motsetning til tidligere da de solgte lisenser til kundene. SaaS-transformasjonen endrer også måten selskapet og enheten Ecosystems jobber på siden softwaren går fra å ligge på kundes server til å bli skybasert. Det vil derfor skje endringer i forretningsmodellen da SaaS-tjenester vil ha andre fokusområder og andre måter å løse ting på enn de tradisjonelle software produktene.

Digital Helse er også en ny forretningsmodell for DNV GL. Denne er ikke like utviklet som de to andre strategiske initiativene, men et viktig punkt for dem i forretningsmodellen er det å ta ulike roller i verdikjeden. Dette er ikke selskapet så kjent med fra tidligere, slik at det vil være en endring for DNV GL. Basert på dette har de tre strategiske initiativene allerede medført endringer i selskapet og følgelig i elementene i canvasen.

5.2 Ledelse av organisatorisk endring

I dette delkapitlet vil vi ta opp ledelse ved en organisatorisk endring. Ledelse er et tema som blir tatt opp under alle intervjuer, og ledelsen spiller en stor rolle for både utfallet av og ikke minst selve endringsprosessen (Øyum, Andersen, Buvik, Knutstad & Skarholt, 2006, s. 16). Det er en lederoppgave på alle nivåer å håndtere medarbeideres reaksjoner i omstillingsfaser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Vårt ønske er å studere nærmere hvordan digitaliseringsstrategien har påvirket ledelse i DNV GL. Dette kapitlet struktureres på samme måte som i kapittel 4.

Endring i lederstil

Ledere har forskjellige forestillinger om hvordan de skal utøve ledelse, og praktiserer forskjellig lederstil (Thompson, 1995, ss. 19-20). Halvparten av informantene er usikre på om det har skjedd endringer i deres lederstil som følge av digitaliseringsstrategien. Det har alltid vært mye kunnskapsbasert ledelse i DNV GL og lederne har ofte ledet mennesker som kan mer om et område enn dem selv, spesielt rundt det tekniske. Som følge av digitaliseringsstrategien må lederne nå lære mer om teknologi og digitalisering for å forstå det strategiske mulighetsrommet. Det kan dermed se ut til at selskapet beveger seg litt bort fra kunnskapsbasert ledelse, noe som er naturlig som følge av digitaliseringen. Lederstiler reflekterer overganger til nye epoker, og dermed påvirker overgangen til digitalisering måten en leder på (Wilson III, Goethals, Sorenson & Burns, 2004, s. 1). Dette gjenspeiles i mye av det informantene forteller.

Informantene som er usikre på om de har endret lederstil påpeker at alle ledere i selskapet har fått en større bevissthet rundt fremtiden og digitalisering. En informant er klar på at lederstilen ikke har endret seg da informanten alltid har hatt en fascinasjon for å gjøre nye ting. Andre påpeker at det har blitt enda større tyngde og støtte ovenfra og ned, og det har blitt klarere retninger for hvor selskapet ønsker å gå. Resten av informantene mener det har vært endringer i lederstil både for dem selv og andre. Vi ser her at stort sett mener informantene det har vært endringer i lederstil. Følgelig er det i overensstemmelse med Wilson III et al. (2004, s. 1). Imidlertid må det påpekes at digitaliseringsstrategien er en pågående endring. På bakgrunn av det må det nevnes at lederstiler vil fortsette å endre seg i tiden fremover, og for enkelte som ikke har endret lederstil så langt kan ende opp med å gjøre dette senere.

Flere informanter snakker om at de har innført Full Stack Teams, noe som gjelder både i Veracity og Ecosystems. Målet med å opprette slike team er å samle ansatte med ulik kompetanse. Det anvendes en agil arbeidsmetodikk, noe som er risikoreduserende og motiverende for de fleste ansatte. Å jobbe i agile team er en påvirkning for ledelse som følge av innføringen av digitaliseringsstrategien, og er en økende trend for selskap som driver med utvikling av programvare (Davis-Peccoud, Baculard, Caimi & Straehle, 2018). Davis-Peccoud et al. (2018) påpeker at agile team er en økende trend, som signaliserer at DNV GL prøver ut aktuelle arbeidsmetodikker. Det kan også tolkes som at digitaliseringsstrategien har

gjort at lederne tør å ta seg større frihet til å forme sin egen organisasjon, og medført at organisasjonsstrukturen har blitt flatere noen steder.

Digitaliseringsstrategien har ifølge flere informanter ført til en helt annen måte å jobbe på, fordi det skjer mye hele tiden og de lærer noe nytt hver dag. Tidvis kan det være krevende å være leder i en organisasjon som er inne i en slik omfattende endringsprosess. Basert på informantenes svar kan det tenkes at lederne har en mer deltakende lederstil etter innføringen av digitaliseringsstrategien. Denne lederstilen er mer støttende og mindre styrende, og ifølge Thompson (1995, s. 46) er den karakterisert ved at lederen spør hvordan den ansatte vil løse arbeidsoppgavene, og gir oppmuntring, støtte og hjelp når det er nødvendig. Disse karakteristikaene samsvarer med informantenes utsagn og følgelig tyder det på at lederne har en mer deltakende lederstil sammenlignet med tidligere. Vi ser at grunnen for dette er som følge av at Veracity, SaaS-tjenester og Digital Helse innebærer nye måter å jobbe på der de ansatte er med på å løse hvordan de skal nå ønsket retning. Egenskapene ved en deltakende lederstil bygges videre på under kommunikasjon med ansatte.

Ledelsen i DNV GL har gjennomført mange kurs som følge av den digitale transformasjonen. De har hatt opplæring i rammeverket Zone to Win, Business Model Canvas og generelt digitaliseringstrender. Selskapet har tatt i bruk Zone to Win som et nytt styringsrammeverk da det bidrar til klarere linjer for hvordan aktiviteter skal måles og følges opp. Det understrekes av flere informanter at det er første gang selskapet er gjennom en slik massiv konseptendring.

Klassisk ledelse versus entreprenørledelse

Dagens selskap står overfor et økende turbulent og konkurransefylt miljø, og dermed trengs det ledere som utøver entreprenørledelse (Gupta, MacMillan & Surie, 2004, s. 242). Zone to Win rammeverket som selskapet styrer etter nå, legger opp til entreprenørledelse i større grad. DNV GL har tradisjonelt vært et klassisk styrt selskap, og noen informanter påpeker at selskapet fortsatt bærer preg av dette ettersom det er godt forankret i kulturen. En informant understreker at konsernledelsen ikke styrer etter J-kurven, som er en elementær del av Zone to Win rammeverket. Dersom selskapet skal etterleve Zone to Win må konsernledelsen etter vårt synspunkt i større grad gi slipp på den klassiske lederstilen sin. En informant tror at grunnen til at DNV GL ikke klare å styre etter J-kurven er som følge av at selskapet er i en vanskelig markedssituasjon. Til tross for den vanskeligstilte situasjonen selskapet befinner

seg i påpeker informanten at dette er den største investeringen i innovasjon som har blitt gjort på lenge.

I organisasjonen Veracity ses det flere elementer av entreprenørledelse, som er naturlig for en inkubator. Dette er det enighet om blant flere informanter. Likevel påpekes det at den ikke blir behandlet som en inkubator av konsernledelsen i like stor grad som den burde da den måles for klassisk. For SaaS-tjenester kan andelen klassisk og entreprenørledelse variere i de ulike økosystemene, men det er mest klassisk ledelse i alle enhetene. Også her forsøker de å bevege seg mot entreprenørledelse, og andelen entreprenørledelse øker stadig.

I Digital Helse er situasjonen annerledes. Der har de hele 80 prosent entreprenørledelse. Det er naturlig at en inkubator har høy grad av entreprenørledelse siden oppstartsfasen blant annet går ut på å prøve og feile. For Digital Helse med få ansatte består store deler av arbeidstiden å være ute hos kunden, samt at de fortsatt jobber med hva de skal levere. Derfor er det grunn til å tro at enheten har mindre vekt av klassisk lederstil. Basert på informantenes svar ser vi at inkubatorene Veracity og Digital Helse bærer mer preg av entreprenørledelse enn Ecosystems-enheten. Selv om Ecosystems også prøver ut entreprenørledelse, støtter informantene vår observasjon om at denne typen ledelse brukes mer i typiske inkubatorprosjekt der det meste er nytt.

Kommunikasjon med ansatte

Kommunikasjon er en faktor som gjør at det kan unngås skadelige effekter på ansatte under en endringsprosess (Øyum et al., 2006, s. 18). I DNV GL får de ansatte ofte være med på å finne veien til målet uten at ledelsen gir spesifikke instruksjoner. Dette kan knyttes til det tredje steget i Kotters modell som indikerer at det må skapes en visjon som setter retning for endringsprosessen, og at det må utarbeides strategier for å nå målet (Kotter, 2007, s. 99). I DNV GL er dermed den ansatte med på denne planleggingen for hvordan de skal nå målet. Det kan oppleves som positivt av noen og negativt av andre, og flere informanter påpeker at det kan være en utfordring å finne en balanse i dette problemet.

Stressnivået har også økt noe de siste årene, som kan skyldes både utfordringer på markedssiden, men også digitalisering og hva det medbringer. Digitalisering kan ses på som både en mulighet og en trussel, og derfor mener mange av informantene at god kommunikasjon er avgjørende for en vellykket endringsprosess. Dette støttes også av Kotter (2007). Informant 6 forteller at Veracity har løst dette problemet ved å la de mest interesserte

søke seg inn i organisasjonen, og dessuten har ledelsen kommunisert at jobben kommer til å bli vanskelig. Det kan tolkes som at informanten har kommunisert på en god måte med sine ansatte, og at de som jobber i denne enheten selv ønsker å jobbe med krevende arbeidsoppgaver som medfører store og hyppige endringer. Følgelig tyder det på at usikkerheten rundt digitalisering ikke er spesielt til stede i Veracity da ansatte selv har søkt seg over og det er en åpenhet rundt arbeidsoppgavene. Vi vil komme tilbake til dette under motstand mot endring. Usikkerhet blant ansatte kan igjen knyttes til Kotter der neste steg belyser viktigheten av at visjonen ved en endringsprosess må kommuniseres til de ansatte (Kotter, 2007, s. 100). Det er viktig at leder er åpen med sine ansatte i endringsprosesser slik at det skaper motivasjon fremfor frykt.

Som følge av innføringen av digitaliseringsstrategien har det blitt en flatere struktur i deler av DNV GL, og avstanden fra leder til ansatt er kortere. I Veracity kjøres det en "bottom up"-filosofi. Kort oppsummert betyr det at den ansatte har fått mer ansvar og at informasjonsflyt fra den ansatte til leder er viktigere enn før. Igjen kan dette linkes mot Kotters femte steg som oppfordrer andre til å handle etter den nye visjonen. Det må endres på systemer som ikke støtter visjonen, og oppfordres til utradisjonelle aktiviteter, tenkemåter og idéer (Kotter, 2007, s. 101).

Mange informanter nevner at det holdes allmøter oftere enn før, og det kan tolkes som en endring lederne har forsøkt å implementere i organisasjonen med tanke på kommunikasjon. Lederne har kommunisert mye med de ansatte, men på grunn av en kompleks organisasjonsstruktur samt noe mangel på informasjon om totalsituasjonen har det ikke vært enkelt å kommunisere på en god måte. En informant innrømmer at noen deler av organisasjonen derfor kan ha blitt glemt. Dette dreier seg spesielt om samarbeidet som DNV GL nå ønsker skal oppstå på tvers av produktlinjene. Usikkerheten rundt hvordan dette skal foregå er stor, og informanter påpeker at dette samarbeidet har vært for dårlig tidligere.

Motstand mot endring

Alle endringer kan utløse motstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Av de tre strategiske initiativene er det kun én informant som jobber med SaaS-tjenester som har nevnt at det har vært motstand mot endring. Det kan skyldes at Veracity og Digital Helse er inkubatorer, altså nye organisasjonseenheter, og de som jobber der har søkt seg inn. Imidlertid fikk ikke alle informanter spørsmål om det har vært motstand, men likevel kan det virke som

at motstanden er større blant de som jobber med SaaS-tjenester. Dette kan relatere seg til at enheten gjennomgår en transformasjon, som kan føre til usikkerhet blant de ansatte og noen kan føle seg utdatert kunnskapsmessig. Vanligvis er det vanskelig å kontrollere denne type motstand fordi den kan oppstå i enhver endring, men store deler av motstanden kan unngås ved god kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382).

Vi kan trekke en slutning om at inkubatorene som er nye enheter opplever mindre motstand mot endring enn eksisterende enheter som gjennomgår en transformasjon. Grunnen kan være så enkel som at inkubatorer har personer som ønsker å jobbe med endringer og mer krevende arbeidsoppgaver. I Ecosystems-enheten derimot skal personer som tidligere har jobbet med software på den tradisjonelle måten nå forholde seg til den nye måten å jobbe på. Derfor kan det oppleves mer motstand.

Oppsummering

Noen informanter mener de har endret lederstil, mens andre er usikre. Til tross for usikkerheten antyder de aller fleste at det har vært små eller større endringer i måten de leder på. Et mønster vi ser er at de som er usikre har vært i organisasjonen i veldig mange år, og det kan tenkes at noen som har jobbet i selskapet lenge kan være farget av den klassiske kulturen til DNV GL. Dette kan være grunnen til at de ikke tror de har endret seg. Imidlertid er dette en fortsatt pågående endring, så mye kan endre seg fremover.

I Veracity og for SaaS-tjenester har det blitt innført Full Stack Teams, og det jobbes mer agilt. Dette er gjort for å samle ulike kompetanser for å utvikle og levere best mulige produkter og tjenester til kundene. Vi har tolket det dit hen at lederne har fått større frihet til å forme sin egen organisasjon etter at digitaliseringsstrategien ble innført, og at de har en mer deltagende lederstil. Videre kan det se ut som DNV GL tar mer i bruk entreprenørledelse, men at det oppleves kulturmessige utfordringer som bremser prosessen.

Vi observerer at ansatte er mer stresset enn tidligere da digitalisering medfører usikkerhet og endringer. I tillegg har markedene DNV GL opererer i opplevd noe nedgang den siste tiden. Derimot påpekes det at det er noe usikkert hva som er grunnen bak det økte stressnivået. Følgelig er det viktig at DNV GL forsøker å kartlegge hvorfor, og prøve å avdekke om det er digitaliseringen eller om det er andre grunner. Videre ser kommunikasjonen ut til å være god, utenom noen uklarheter forårsaket av informasjonsmangel for lederne. Generelt sett har det vært lite motstand mot endring, og ut i fra våre observasjoner er det kun i Ecosystems-

enheten det har vært slike tendenser. Likevel kan motstand mot endring reduseres eller unngås ved god kommunikasjon.

5.3 Strukturelle endringer

Det var eksterne markedstrender, som diskutert i kapittel 1.2, samt DNV GLs posisjon for digitalisering som gjorde at selskapet innførte digitaliseringsstrategien. Dette medførte etableringen av Veracity, SaaS-tjenester, Digital Helse samt andre digitale tiltak. Strategien har som hensikt at selskapet skal bli mer digitalt internt og eksternt. På bakgrunn av dette kan vi si at teknologien er startpunktet for andre endringer i DNV GL som har skjedd som følge av digitaliseringsstrategien. Leavitts diamant forklarer at en endring i én av elementene (1) oppgaver, (2) struktur, (3) teknologi eller (4) mennesker, vil føre til endringer i de andre elementene (Watad, 2011, s. 6). Sett i sammenheng med informantenes svar kan vi si at endringer i teknologien er startpunktet i DNV GL sitt tilfelle for endringene i de andre elementene. Følgelig har digitaliseringsstrategien og teknologien blant annet ført til strukturelle endringer i DNV GL.

Veracity er som nevnt en ny enhet som følge av digitaliseringsstrategien. En endring som har skjedd for DNV GL med hensyn til ledelse og styring er organisasjonsstrukturen til Veracity. Informant 6 nevner at Veracity har en ny kundereise de skal strukturere seg etter. Det som er nytt med Veracity i motsetning til mer tradisjonelle enheter i selskapet er det kommersielle fokuset. I tillegg er Veracity strukturert etter Full Stack Teams der de ansatte jobber mer tverrfaglig og med oppgaver de tidligere ikke har hatt. Eksempelvis har ikke utviklerne opplevd å være så nær kunden som de er nå og de som jobber med kommersielt fokus har ikke vært så nær det å bygge og operere teknologiske løsninger.

Vi ser her at strukturen innad i enheten og organisasjonen Veracity har medført endringer for DNV GL ved at det innebærer en ny måte å lede ansatte på. Samtidig observerer vi sammenhengen i Leavitts diamant ved at en endring i teknologi, her digitaliseringsstrategien og Veracity, påvirker måten en enhet blir strukturert på. Full Stack Teams er en ny måte å organisere de ansatte på og følgelig skjer det også endringer i elementene mennesker og oppgaver i Leavitts diamant (Watad, 2011, s. 6).

Full Stack Teams er også tatt i bruk i SaaS-transformasjonen. Digitaliseringsstrategien medførte en overgang fra on premise software til SaaS-tjenester, og i den prosessen har

Ecosystems-enhetene flatet ut organisasjonsstrukturen. Dette er en endring som har skjedd ved innføringen av Full Stack Teams. Dermed ser vi igjen gjennom Leavitts diamant at en teknologisk endring fører til, i likhet med Veracity, endringer i strukturen, de ansatte og arbeidsoppgaver. Etter Full Stack Teams ble innført har det skjedd endringer i arbeidsoppgavene til ansatte i Ecosystems-enheten og for SaaS-tjenester. Endringene innebærer mer spesifikt at product manager rollen i Full Stack Teamet har fått mer delt ansvar for kundene, i motsetning til tidligere da de hadde hovedansvaret. I tillegg har de ansatte fått et større ansvar for sikkerhet etter overgangen fra on premise software til skybasert software. Dette er fordi DNV GL nå har mer ansvar for kundens data som ligger i skyen og med det medfører et sikkerhetsansvar.

Leavitts diamant har for øvrig også blitt kritisert for å utelate andre viktige elementer. Ifølge Lyytinen & Mathiassen (1998, s. 238) er den statisk og overser omgivelsene, men den kan imidlertid brukes som en klassifiseringsmodell for organisatorisk endring. Dersom den ikke skal bli brukt til å utvikle kompliserte teorier, kan det være en nyttig modell for blant annet å forstå ledelse av en organisatorisk endring og for forståelse av risiko. I tillegg kan det legges til flere faktorer dersom det er hensiktsmessig (Lyytinen & Mathiassen, 1998, s. 238). Jacobsen (2018, s. 56) utvider det strukturelle elementet til Leavitt til også å omhandle mål og strategi, organisasjonskultur og maktrelasjoner. Vi ser derfor at det strukturelle elementet kan innebære mer enn bare struktur. Dette kan således være relevant for DNV GL da eksempelvis kultur er en stor del av selskapet og er vesentlig når organisasjoner undergår endringer.

Videre påpeker Libert et al. (2016, s. 4) at en digital transformasjon, slik som digitaliseringsstrategien, Veracity og SaaS er, krever et tverrfaglig team med sterk støtte. Dette er et viktig poeng da mange organisasjoner ikke endrer deres interne struktur som en del av den digitale transformasjonen, og dermed blir teamene som jobber med transformasjonen plassert i den eksisterende strukturen. Dette kan påvirke deres innflytelsesevne på den digitale transformasjonen (Libert et al., 2016, s. 4). Vi ser fra dette viktigheten med tverrfaglige team slik som Full Stack Teams. Hvis slike omstruktureringer ikke skjer kan det påvirke kvaliteten i den digitale transformasjonen ved at teamene eksempelvis blir mangelfulle og den rette kompetansen sitter et annet sted. Derimot kan vi se fra informantenes svar at selskapet har tatt i bruk tverrfaglige team. På den måten har selskapet gjort tiltak for å få mest mulig ut av den pågående digitale transformasjonen.

Opprettelsen av forretningsområdet Digital Solutions har vært en stor strukturell endring for DNV GL. Det har endret organisasjonskartet deres og enheter som Veracity og Digital Helse har flyttet inn i dette forretningsområdet. Digital Solutions ble opprettet for å samle den digitale kompetansen i selskapet, og de ville ha en enhet, DTC, som skal hjelpe resten av selskapet med digitalisering. Ifølge Davis-Peccoud et al. (2018) er det ikke et fasitsvar på hvilken struktur som passer best. Noen selskap sprer det digitale ut i organisasjonen mens andre oppretter en egen enhet fra starten av. De snakker om flere arketyper for hvordan digitale aktiviteter kan organiseres i selskapet (Davis-Peccoud et al., 2018). Ved å etablere Digital Solutions gikk DNV GL over til å ha et eget forretningsområde med digitale aktiviteter. Informantene nevner derimot at det fortsatt er mindre digitale aktiviteter i hvert forretningsområde. Imidlertid gjør DTC og dens formål med å hjelpe og tilby tjenester for de andre forretningsområdene at de digitale aktivitetene også er semi-integrert. Dermed kan vi ikke peke på én av arketyperne til Davis-Peccoud et al. (2018).

Hvilken struktur som passer et selskap best vil ifølge Davis-Peccoud et al. (2018) avhenge av dimensjoner som nivået av digital modenhet og kulturens åpenhet for endring. Etter å ha vurdert dimensjonene i henhold til informantenes svar om DNV GL vil det passe med en egen enhet for det digitale. DNV GL har vært digitale i mange år, men det som foregår nå er likevel nytt. I tillegg nevnte en informant at kulturen i selskapet er veldig satt og at det krever mye å implementere større endring. Imidlertid har selskapet også ansatte som er veldig digitale og er forberedt samt vant til endring. Det er derfor vanskelig å vite hva som vil passe selskapet best.

DNV GL gjorde derimot en vurdering og besluttet å etablere Digital Solutions for å samle kompetansen og få til et bedre samarbeid med de andre forretningsområdene. Davis-Peccoud et al. (2018) påpeker videre at selv med en separat digital enhet, bør den likevel være koblet til de andre områdene. Den digitale enheten kan bidra med koordinering på tvers av forretningsområdene, og forretningsområdene kan søke om hjelp til prioriteringer av digitale aktiviteter. Uten en slik forbindelse mellom forretningsområdene risikerer den digitale enheten å skape ting som ikke blir suksessfull (Davis-Peccoud et al., 2018).

Basert på argumentasjonene til Davis-Peccoud et al. (2018) kan vi se at DNV GL har løst det på en god måte. De har etablert Digital Solutions som et eget forretningsområde samtidig som DTC sørger for samhandling mellom dem og de andre forretningsområdene. De har derfor fulgt Davis-Peccoud et al. (2018) sine anbefalinger dersom et selskap vil ha de

digitale aktivitetene separat fra andre forretningsområder. På den annen side kan det å ha en separat eller semi-integrert digital enhet være mest hensiktsmessig i de tidligere fasene av digitale transformasjoner (Davis-Peccoud et al., 2018). Selskap bør således evaluere periodisk om det fortsatt er behov for en slik digital enhet og hva som er best for veien videre. Det er viktig at DNV GL jevnlig ser på behovet deres og hva som passer dem best.

Etter etableringen av Digital Solutions har det skjedd ytterligere strukturelle endringer i DNV GL da blant annet de tre strategiske initiativene vi studerer har blitt flyttet fra andre forretningsområder og inn i Digital Solutions. Et interessant spørsmål som har reist seg er hvorvidt Digital Solutions har vært viktig for den videre utviklingen av de tre strategiske initiativene. Med hensyn til Veracity mener flere informanter at Digital Solutions har bidratt til et samspill mellom dem og SaaS-tjenestene ved at softwaren blir lagt på plattformen. Dermed trekkes hele software økosystemet og kundene inn på plattformen. Likevel bør det påpekes at SaaS-tjenestene fortsatt blir solgt på samme måte som de tradisjonelle software produktene. Plattformeieren til Veracity er også eier av SaaS-transformasjonen, og på den måten drives software mot plattformen slik at DNV GL Ecosystems blir Veracity sin viktigste kunde. Imidlertid forteller informantene for SaaS-tjenester at transformasjonen ville skjedd uavhengig av om Digital Solutions ble opprettet.

Det kan derimot diskuteres om SaaS-tjenestene ville fått de samme synergiene dersom de ikke hadde vært i et felles forretningsområde med Digital Solutions, eller om det hadde gått like fort. Vi ser at Veracity sitter igjen med gode synergier ved å få SaaS-tjenestene inn på plattformen siden økosystemet vil følge etter. Imidlertid kan det tenkes at Veracity får mer synergier enn SaaS-tjenestene basert på informantenes svar. Vi gjør oss en observasjon av at digitaliseringsstrategien og deretter etableringen av Digital Solutions har medført en samhandling mellom Veracity og SaaS-tjenestene, som kanskje ikke ville skjedd utenom. Videre bør det nevnes at Digital Helse selv mener Digital Solutions har vært essensiell for dem. De har vært avhengig av å være et sted de kan utvikle seg med den positive holdningen de har fått i tillegg til at Digital Solutions har gitt dem en kredibilitet inn i et marked der DNV GL ikke har mye erfaring fra før.

Utover etableringen av Digital Solutions er en annen strukturell endring at hvert forretningsområde skulle ha en digital direktør. Dette tiltaket skal blant annet gjøre DNV GL i stand til å forhindre dobbeltinvesteringer ved at det blir en bedre dialog mellom forretningsområdene. I tillegg vil det gi en større synlighet i selskapet med tanke på hvem en

skal gå til. Ifølge Tumbas et al. (2017, s. 121) vil en digital direktør ha som oppgave å fronte en digital strategi. På den måten vil den digitale forretningsstrategien skille seg ut fra en tradisjonell IT-strategi. Vi ser her at en digital direktør har en viktig oppgave og vil bidra til at innføringen av en digital strategi blir enklere. Således kan denne endringen medføre en bedre kommunikasjon mellom ledelsen i de ulike forretningsområdene, og det kan tenkes at samhandlingen bedres.

Oppsummering

Vi ser fra diskusjonen at strukturen til Veracity samt Ecosystems-enheten og SaaS-tjenester er påvirket av Full Stack Teams. Digitaliseringsstrategien har medført introduksjonen av Full Stack Teams i noen deler av Digital Solutions som en ny måte å organisere de ansatte på. Denne strukturendringen har medført at teamene blir mer tverrfaglige og jobber tettere sammen. Når et team endrer struktur og blir mer tverrfaglig og selvdrevet vil det også endre måten å lede de ansatte på slik at arbeidsoppgavene til lederen følgelig vil endres. I tillegg fører Full Stack Teamene til endringer for de ansatte og deres oppgaver da teamene nå håndterer de fleste funksjonene. Vi har sett dette i sammenheng med den sosio-tekniske modellen Leavitts diamant, og vi observerer at tilfellet for DNV GL stemmer overens med teorien.

Videre har opprettelsen av Digital Solutions som et eget forretningsområde vært en stor strukturell endring for DNV GL. Dette har medført re-allokeringer av ansatte i selskapet og enheter som tidligere var i forskjellige forretningsområder er nå samlet. Digital Solutions har blant annet forårsaket et tettere samarbeid mellom Veracity og SaaS-tjenester, opprettelsen av DTC som bidrar til samhandling på tvers av forretningsområder og at Digital Helse har fått et sted å utvikle seg som en enhet. Etableringen av Digital Solutions har således medført endringer for ledelse og styring.

5.4 Zone to Win

Zone to Win er et rammeverk som nylig er innført i DNV GL. I dette delkapitlet skal det først diskuteres hvordan Zone to Win blir brukt i selskapet før vi beveger oss til samspillet mellom de ulike sonene i rammeverket. Deretter diskuteres begrensninger ved metoden før det avsluttes med viktigheten av å ha aktiviteter i alle sonene.

Det er en stor enighet blant informantene at rammeverket bidrar til et felles språk i selskapet. Informantene mener det gir selskapet en ryddighet og tydelighet i organisasjonen ved at det har blitt en felles forståelse om hvilken sone ulike aktiviteter hører til. Zone to Win blir i DNV GL brukt til å definere hvilken sone aktiviteter hører til slik at de får riktige måleparametere og de blir fulgt opp på riktig måte. Å ha et felles språk og vokabular støttes av bedriften Salesforce. De bruker også Zone to Win og har hatt et tett samarbeid med forfatteren av rammeverket, Geoffrey Moore. Moore (2015, s. 144) skriver at selv om Zone to Win har bidratt til suksess i Salesforce, er det i virkeligheten vokabularet og språket det har bidratt med. Han understreker at sonene hjelper bedriften med fokus på hva som må gjøres og hvordan det skal gjøres, men det betyr ikke at det faktisk blir gjort (Moore, 2015, s. 144). Vi ser ut fra dette at Zone to Win bidrar mest som et felles språk mer enn å bruke rammeverket helt ut. At rammeverket bidrar til et felles språket internt gir likevel en verdi for selskapet. Det kan mellom annet føre til tydeligere kommunikasjon internt hos ledelsen da de selv er mer bevisst på hvordan de strategiske initiativene skal måles og følges opp.

Informantene argumenterer for at Zone to Win har skapt en bevisstgjøring blant ledelsen, noe som har ført til en endring for hvordan de strategiske initiativene blir behandlet. Dette er spesielt inkubatorene Veracity og Digital Helse takknemlig for da de ikke opplever det samme presset til å levere resultater slik det er forventet i performance zone. I teorien nevnes viktigheten av å holde sonene separat da de har forskjellige mål, og en ledelsesmetode i én sone kan feile i en annen (Moore, 2015, s. 45).

Vi ser ut i fra informantenes svar at Veracity, SaaS-tjenestene og Digital Helse har forskjellige måleparametere og blir fulgt opp ulikt. Dermed er det i overensstemmelse med Moore (2015), og de sørger for at de tre strategiske initiativene holdes separat. Imidlertid nevner Moore (2015, s. 48) at det likevel er viktig at sonene jobber sammen slik at organisasjonen skal fungere. Det er derfor viktig at DNV GL finner denne balansen mellom å holde sonene separat samtidig som de må jobbe sammen.

Det er grunn til å tro at et slikt samspill eksisterer da DNV GL er klar på at eksempelvis performance zone må generere nok inntekter slik at de har muligheten til å ha aktiviteter i transformation- og incubation zone. I tillegg er det viktig å ha en dialog slik at ikke to inkubatorer beveger seg over til transformation zone samtidig (Moore, 2015, s. 119). Om det er mulig å ha to eller flere transformasjoner samtidig kommer vi tilbake til mot slutten av denne diskusjonen. Vi ser her at samarbeid og planlegging mellom aktivitetene og sonene er

viktig. I Digital Solutions kan det se ut til at dette ikke vil være et problem da Veracity og Digital Helse ikke er på samme stadiet i incubation zone, og en eventuell overgang via transformation zone vil følgelig ikke skje samtidig.

På den annen side påpeker noen informanter begrensninger ved Zone to Win. Informantene 1, 3 og 5 er mindre overbevist over Zone to Win enn resten da de mener det vil være vanskelig for et selskap som DNV GL å omstille seg nok til å ta i bruk et slikt rammeverk. En av grunnene for dette hevdes å være fordi DNV GL som helhet er for klassisk styrt. I tillegg nevnes det at forpliktelsen til å leve etter rammeverket ikke eksisterer i selskapet. Basert på utsagnet om den klassiske styringen til DNV GL kan det bety at det vil være utfordrende å bruke et rammeverk som Zone to Win. Dette fordi det innebærer en ny måte å styre på og en annen kategorisering av aktiviteter. Når det er sagt har DNV GL, spesielt Digital Solutions, allerede begynt med dette og det har så langt vist seg å fungere. Svarene fra informantene om at det gir et felles språk og en felles forståelse for de tre strategiske initiativene har gjort ting mer tydelig i selskapet.

En annen begrensning nevnes av informant 7. Informanten mener transformation zone er uklart da Moore (2015, s. 108) skriver at en bedrift kun kan gjennomføre én transformasjon av gangen. Ifølge Moore (2015, s. 119) vil kun én aktivitet i transformation zone kreve mye fra resten av organisasjonen. Derfor påpeker han at det vil være umulig å ha to eller flere aktiviteter i denne sonen samtidig. Dette synes informant 7 er uklart med hensyn til om det gjelder i selskapet som helhet eller om det eksempelvis gjelder for hvert forretningsområde.

Etter å ha lest teorien til Moore (2015) kan det bekreftes at dette er noe uklart. Det kan tenkes at han mener i selskapet som helhet, imidlertid nevner han ikke noe om størrelsen på selskapet eller om organisasjonsstrukturen har innvirkning. Informant 7 påpeker som nevnt i kapittel 4 at Moore sikter til radikale transformasjoner, men der var informanten uenig da de fleste bedrifter ikke transformerer seg radikalt hver gang det gjennomgås en transformasjon. Dette mener vi er et forståelig synspunkt da mindre transformasjoner ikke vil kreve like mye av selskapet. Imidlertid må selskapet likevel være forsiktig med å ta på seg for mange transformasjoner. En stor transformasjon har muligheten til å kantre en hel organisasjon, så å ta på seg flere transformasjoner kan derfor være utslagsgivende (Moore, 2015, s. 122). På den måten er synspunktet til Moore forståelig, og det blir viktig for selskapet å finne denne balansen. Informant 7 forteller at et selskap som DNV GL har vanskeligheter med å kun forholde seg til én transformasjon.

Videre bør det nevnes at DNV GL kun gjennomgår én transformasjon på nåværende tidspunkt, som er SaaS-transformasjonen. Imidlertid er ikke SaaS-transformasjonen helt i overensstemmelse med Moores tolkning av hva transformation zone innebærer. Det foregår nemlig flere transformasjoner samtidig i Ecosystems-enheten i den forstand at SaaS-tjenestene blir implementert i flere økosystem. På den måten kan SaaS-transformasjonen også sees på som flere transformasjoner. Vi ser her at DNV GL tilpasser Zone to Win rammeverket til deres selskap og det blir klarere at selskapet ikke benytter rammeverket helt ut. Det påpekes også at selv om SaaS-transformasjonen vil ta flere år, vil DNV GL forvente inntjening fra SaaS-tjenestene før Moore forventer inntjening fra aktiviteter i transformation zone. På bakgrunn av disse argumentene ser vi at Moores og DNV GLs tolkning av transformation zone er forskjellig.

Det kan imidlertid se ut til at DNV GL har løst transformation zone på en måte som passer selskapet da det ser ut til å gå greit med SaaS-transformasjonen på nåværende stadium. Det er derimot viktig å ta i betraktning at transformation zone krever mye av selskapet, og DNV GL må følgelig være påpasselige. Transformation zone må gjennom en tung J-kurve som krever mye investering før tallene blir positive (Moore, 2015, s. 44). Derfor er det viktig at selskapet tåler dette før de begir seg ut på en transformasjon og at det ikke foregår for mye samtidig.

Videre kan det diskuteres at det også er viktig å ha aktiviteter i flere av sonene. Dette er en annen argumentasjon for at det ikke burde være flere aktiviteter i transformation zone. Det fordi det også er viktig å ha aktiviteter i soner som performance- og productivity zone. Performance zone sørger for inntjening i selskapet og bidrar følgelig til at nye aktiviteter kan oppstå ved hjelp av incubation- og transformation zone. Productivity zone er også vesentlig da det sørger for effektivisering av løsninger og prosesser i selskapet. Vi ser derfor at performance og productivity zone er viktige for å i det hele tatt få til transformasjoner. Det er de som muliggjør investeringer i transformation- og incubation zone ved at de har dannet et solid grunnlag. Her igjen viser vi til Moore (2015) sitt synspunkt der det er viktig å holde seg til kun én transformasjon.

Oppsummering

Svarene fra informantene og den påfølgende diskusjonen viser at det største bidraget Zone to Win har for DNV GL er et felles språk og en felles forståelse blant ledelsen. Vi ser at i likhet

med DNV GL blir Zone to Win også brukt i Salesforce, og begge selskapene bruker rammeverket hovedsakelig som et felles språk internt. Basert på diskusjonen rundt Zone to Win ser vi at rammeverket har medført endringer for DNV GL. De har fått et rammeverk og en metode de kan styre etter i så måte at ledelsen er mer bevisst på og har en forståelse for hva de strategiske initiativene innebærer, deriblant hvordan de skal bli målt og fulgt opp. Dette fører også til tydeligere kommunikasjon mellom lederne. Ved at ledelsen kommuniserer tydeligere med hverandre kan det videre føre til en klarere kommunikasjon til deres ansatte igjen.

Kommunikasjon er vesentlig i endringsprosesser, og ett av stegene til Kotter (2007, ss. 99-100) poengterer viktigheten av at strategien kommuniseres på en effektiv og tydelig måte til alle parter. Diskusjonen over viser at Zone to Win også kan bidra til bedre kommunikasjon og forståelse i selskapet. Begrensninger av rammeverket har også vært diskutert, og på dette tidspunktet kan det tolkes som at Zone to Win foreløpig har blitt mer brukt som et felles språk enn et komplett rammeverk.

5.5 Måling og beslutningstaking

Etter innføringen av digitaliseringsstrategien blir det benyttet mer ikke-finansielle måltall enn tidligere i de strategiske initiativene. Under intervjuene rettet spørsmålene seg mot hvilke nye og andre måleparameter som har blitt innført etter digitaliseringsstrategien. Derfor vil hovedfokuset ligge på ikke-finansielle måltall i motsetning til finansielle måltall, som har blitt mye brukt tidligere. Ettersom ingen av de strategiske initiativene befinner seg i performance zone, der finansielle prestasjoner er hovedfokus, er det naturlig at diskusjonen for det meste vil omhandle ikke-finansielle måltall. I transformation- og incubation zone brukes det i høyere grad utradisjonelle måltall, og det er i de sonene våre strategiske initiativer befinner seg.

I tillegg til finansielle måltall kan ikke-finansielle måltall brukes som supplement (Kaplan & Atkinson, 2014, s. 443). Tradisjonelle KPIer er dårlige indikatorer på effekten av pågående digitale tiltak, og passer bedre for langsiktig måling (Overby, 2017). Overby (2017) legger til at KPIene må skreddersys når organisasjoner blir mer agile for å passe til den nye driften. Fra litteraturen ser vi at overgangen DNV GL har gjort ved å ta i bruk mer ikke-finansielle måltall er et godt tiltak. Slike målinger passer de strategiske initiativene bedre, i motsetning til å bruke finansielle måltall som heller skal brukes på aktiviteter i performance zone. Vi vil

se nærmere på hvordan DNV GL har endret på målene i sine nye strategiske initiativ i forhold til slik teorien beskriver det.

Tradisjonelle måltall er ikke alltid gode for en plattform, og det er vanskelig å finne passende mål for effektiviteten (Parker et al., 2016, s. 184). Veracity måles per dags dato som en inkubator, det vil si at plattformen ikke måles på økonomisk resultat enn så lenge. Tidligere har den ikke blitt målt som et inkubatorprosjekt, mens nå ser de mer på ikke-finansielle mål. Det lages road maps, som er mer fleksible, kortsiktige planer som skal støtte de langsiktige målene. Noen informanter påstår at churn er helt avgjørende å måle. Det støttes av Griffin (2017), som påpeker at det ikke er nok å bare se på antall kunder som benytter produktet. Andre informanter forteller at målene har blitt mer kunderettet, og det understrekes at det er viktig å få opp volumet på plattformen da det kan gi fremtidig gevinst.

KPIer blir brukt, men Veracity måles også på mer avanserte og nyutviklede plattform-måleparameter, som er forklart nærmere i kapittel 4. Det brukes en såkalt platform owner dashboard for å monitorere mange av målene. Når det kommer til finansielle måltall blir disse annerledes på Veracity, siden plattformen har et disruptivt element i seg mot resten av kjernevirksomheten. Derfor har gross merchandise value blitt introdusert som et strategisk måltall for plattformen, og dermed måles den totale omsetningen i økosystemet. Det kan se ut til at DNV GL har laget passende måltall ut fra karakteristikken og fasen plattformen befinner seg i. Vi kjenner igjen mange av målingene til Parker et al. (2016) som vi har introdusert i kapittel 2.

Ifølge transformasjonsplanen skal SaaS-tjenester måles på andre parametere enn kun inntekter. De skal måles på hvor hurtig det blir lansert produkter i skyen, samt kundens konsum av dataprosessering. Konsum er viktig å måle med hensyn på kostnader og prising ut til kundene, spesielt når det kommer til bruken av Microsoft Azure (Koetke, Wren, Wallace, Bullwinckle & McNary, 2018). Videre måles antall kunder, kundetilfredshet og antall abonnement. Informant 5 nevner også tension rate som en viktig måleparameter, som handler om hvor mange av brukerne som blir med videre. Dette kan minne om på churn som Veracity måles på, som går ut på å måle kundefrafall. Vi kan dermed se flere likheter i målene for SaaS-tjenester og Veracity, noe som er naturlig siden begge er web-baserte tjenester. I tillegg er mange av målingene relativt like i transformation- og incubation zone.

Digital Helse er i en svært tidlig fase og som inkubator måles den ikke på inntekter. Den måles på andre måleparameter enn selskapet normalt bruker, eksempelvis leveranser og oppnåelser av spesifikke milepæler i henhold til den definerte forretningsplanen. Når det drives innovasjon vil det variere fra selskap til selskap hvilke måleparameter som er mest optimale og hvilken verdi en spesifikk parameter gir (Muller, Vålikangas & Merlyn, 2005, s. 41). Enheten følger en god del av parameterne som er viktige for en inkubator i startfasen, men i følge Muller et al. (2005, s. 41) kunne de ha fokusert mer på inntektsstrømmer. Selv om Digital Helse er helt i startfasen er det viktig å legge en plan om forventninger til fremtidige inntektsstrømmer innen visse tidsrammer (Muller et al., 2005, s. 44). Imidlertid følger DNV GL rammeverket Zone to Win, og har dermed tatt et bevisst valg om ikke å fokusere på inntekter i fasen Digital Helse befinner seg i nå. Informant 3 har tidligere nevnt at de har fått verifisert at helsevesenet er villig til å betale for tjenesten de planlegger. På bakgrunn av dette kan det tenkes at Digital Helse har lagt en plan om forventninger til fremtidige inntektsstrømmer slik som Muller et al. (2005) forklarer.

Måling og beslutninger

Måltall kan brukes til ulike formål, blant annet til å påvirke beslutninger og aktiviteter. Vi ønsker derfor å gå mer inn i dybden på hvordan de ulike strategiske initiativene bruker målinger til å påvirke beslutninger. Generelt påvirker resultatmål beslutningsprosesser betydelig dersom selskapet ikke leverer resultat i performance zone. Ingen av våre fokusområder befinner seg i denne sonen, derfor vil ikke økonomisk resultat være i størst fokus. Det er derimot et mål å ende opp i denne sonen da det er der inntektene blir generert.

I Veracity jobbes det tett mot målene, og de påvirker beslutninger slik at organisasjonen kan se om de bør endre på noe av det de gjør. Sagt på en annen måte må Veracity endre på innsatsen og fremgangsmåten dersom de ikke når et spesifikt mål. Hvert kvartal gjøres det en gjennomgang der de finner ut hva de bør gjøre mer eller mindre av. Målinger blir også brukt i læringsprosesser, og en informant påpeker at kvantitativ og kvalitativ input bør ses i sammenheng både når det gjelder læring og beslutningstaking. Veracity er inne i en modningsfase og må derfor se på både nye og gamle måleparameter for å fatte riktige beslutninger. Desto modnere produktet blir kan det brukes nye typer målinger.

Basert på våre funn kan det se ut til at økosystemene i Ecosystems-enheten sitter igjen med mange av de samme målingene som ble brukt når produktene var on premise. En informant

understreker at noen ledere ønsker å innføre nye prosedyrer for oppfølging av mål. Vår tolkning er at noen ledere ønsker endring på denne fronten, mens andre ikke ønsker det. Det kan ha en sammenheng med noe av det vi diskuterte i forbindelse med ledelse, som har å gjøre med at det er vanskelig å endre på den forankrede kulturen i DNV GL. Det kan dermed se ut til at de fokuserer litt for mye på kvantitativ måling når de skal ta beslutninger, men at noen ønsker å ta inn mer kvalitative og ikke-finansielle målinger nå som de skal levere både on premise software og SaaS-tjenester.

Key unit goals evalueres hele tiden, og informantene mener at målene de har satt seg blir tett oppfulgt. Det finnes forskjeller i det informantene sier, og noen mener de har innført en hel del ikke-finansielle måltall da det er essensielt for å måle en tjeneste som SaaS. Grunnen til ulik informasjon rundt hvilke måltall som brukes kan skyldes at informanter representerer ulike økosystem innad i Ecosystems-enheten.

Alt i alt kan det se ut til at de ulike økosystemene er gode på å aktivt følge opp mål, og å basere beslutningene sine på målene. Imidlertid er det en svakhet at de finansielle måltallene henger igjen som hovedtyngde fra tidligere, og at det er delte meninger vedrørende innføringen av ikke-finansielle måltall. Mange selskap er skeptiske og forstår ikke nytten av slike kvalitative måltall, da de feiler med å identifisere, analysere og ta beslutninger basert på de riktige målene (Ittner & Larcker, 2004). Dette ser ut til å være tilfelle hos noen av lederne i DNV GL. Likevel tror informantene at vi kan se mer av en kombinasjon i fremtiden. Vår tanke er at de er avhengig av en kulturendring, og lykkes selskapet med den kan det hjelpe DNV GL med å komme på riktig vei.

I Digital Helse blir det som måles avgjørende for beslutningene som tas. Måloppfølging er ekstra viktig for en inkubator i tidlig startfase, der en befinner seg i en omfattende læringsprosess og hele tiden må revurdere det som gjøres. Informanten understreker at de må ta klare og selvstendige beslutninger, da de er i en etableringsfase og ikke har mulighet til å få hjelp fra annet hold. Derfor blir det utrolig viktig med riktige måleparameter. Digital Helse jobber etter milepæler og disse må stadig revideres da de kan vise seg å være feil.

Oppsummering

Siden alle de strategiske initiativene befinner seg i et relativt tidlig stadium er det vanskelig å si noe om disse måltallene er riktige å bruke, spesielt for Digital Helse. Basert på våre funn kan det virke som at selskapet bruker de riktige måleparameterne for de strategiske

initiativene basert på hvilken fase og sone de tilhører. Det er generelt viktig med en kontinuerlig evaluering for å sjekke om man er på riktig vei.

Videre kan det se ut til at ledelsen i Veracity er flinke til å følge opp og å basere beslutninger på mål. I enheten som jobber med SaaS-tjenester er det noe uenighet rundt hvordan oppfølgingen skal utføres, noe som kan skyldes at det ligger forskjellige enheter med ulike ledere under Ecosystems-enheten. Noen av lederne holder veldig fast på den klassiske kulturen, mens andre er visjonærer og ønsker endring. Digital Helse er for nytt til å si noe sikkert angående beslutninger basert på mål, men informanten understreker at det er utrolig viktig å ha kontinuerlig måloppfølging for at enheten i det hele tatt skal kunne lykkes.

6. Konklusjon

I denne masterutredningen har vi studert hvordan styring og ledelse i selskapet DNV GL har blitt påvirket som følge av innføringen av digitaliseringsstrategien. Formålet med utredningen er å kartlegge endringene som har forekommet i DNV GL, herunder de tre strategiske initiativene Veracity, SaaS-tjenester og Digital Helse. Vi vil gjenta vår problemstilling før vi presenterer studiens hovedfunn. Den lyder som følger:

*Hvordan har digitaliseringsstrategien til DNV GL medført endring for
ledelse og styring i selskapet?*

Problemstillingen vil bli besvart på bakgrunn av diskusjonskapitlet i oppgaven, og vil bli delt inn etter de fem hovedtemaene vi har utarbeidet. Det er gjort en avgrensning av ledelse og styring i denne konteksten. Innen ledelse har vi studert hvilke endringer digitaliseringsstrategien har medført for lederstil og kommunikasjon. Når det gjelder styring har vi undersøkt hvordan forretningsmodeller, struktur og måling har endret seg, og sett hvordan Zone to Win har fungert som et nytt styringsrammeverk som følge av digitaliseringsstrategien.

Innføringen av de tre strategiske initiativene har medført tre nye forretningsmodeller for DNV GL som betyr nye arbeidsmåter og fokusområder enn tidligere. Her ser vi derfor endringer i styringen til selskapet. Veracity er en plattform, SaaS-løsningene er skybaserte tjenester og Digital Helse skal ta ulike roller i verdikjeden ved å tilby datadeling i helsevesenet. De tre forretningsmodellene avviker fra det DNV GL tradisjonelt har drevet med, og innebærer dermed en ny styringsmåte i selskapet da det krever en stor omstilling internt. Implementering av nye forretningsmodeller krever god ledelse og følgelig vil det også føre til endringer for ledere.

Når det kommer til lederstil er noen informanter klare på at de har endret seg, mens andre er mer tvilende. Basert på våre funn er det flere som har endret seg mer enn de selv antyder, og mye kan også endre seg fremover da det er en pågående endring. En stor endring for ledelse i både Veracity og for SaaS-tjenester er at det har blitt innført Full Stack Teams med tverrfaglig kompetanse. Lederne har dermed fått større frihet til å forme sin egen organisasjon etter innføringen av digitaliseringsstrategien. En annen følge av denne

strategien er at de prøver å ta i bruk entreprenørledelse i høyere grad enn tidligere, men på grunn av den godt forankrede, klassiske kulturen i DNV GL har det ikke vært så enkelt. Det er derfor klassisk ledelse som dominerer organisasjonen fortsatt. Vi har avdekt at det oppleves mer stress blant ansatte enn tidligere, men om digitaliseringen er årsaken er imidlertid ikke klart. Det kan skyldes andre faktorer, eksempelvis nedgang på markedssiden. Selv om det har vært visse uklarheter for noen ansatte, har kommunikasjonen fra ledelsen alt i alt vært veldig god under endringsprosessen. På bakgrunn av dette ser vi at digitaliseringsstrategien har medført endring for ledelse i selskapet.

Digitaliseringsstrategien har også medført strukturelle endringer i DNV GL. En av de større strukturelle endringene er innføringen av Full Stack Teams. Organisasjonsstrukturen flates mer ut på grunn av Full Stack Teamene og ansatte har fått arbeidsoppgaver de tidligere ikke har hatt. I tillegg har etableringen av forretningsområdet Digital Solutions vært en stor strukturell endring for DNV GL. Etableringen av Digital Solutions har ført til opprettelsen av enheten DTC som har vært viktig for digitaliseringen i selskapet generelt. I tillegg har Digital Solutions sørget for et tettere samarbeid mellom Veracity og SaaS-tjenester. På bakgrunn av disse strukturelle endringene kan vi si at digitaliseringsstrategien har medført endringer for styringen i DNV GL. Dette påvirker også lederne og hvordan de jobber slik at de strukturelle endringene også medfører endringer for ledelse i selskapet.

En annen styringsendring for DNV GL er introduksjonen av Zone to Win. Rammeverket blir hovedsakelig brukt som et felles språk i selskapet og for å skape forståelse for hvordan de strategiske initiativene skal måles og følges opp. På bakgrunn av dette og at DNV GL har tilpasset transformation zone til deres bruk, ser vi at selskapet kun bruker deler av rammeverket, i motsetning til å bruke det fullt ut. Zone to Win skaper også endringer for ledelse ved at ledelsen er mer bevisst på hva de ulike sonene innebærer. Vi observerer derfor at introduksjonen av Zone to Win har medført både endringer for ledelse og styring i DNV GL.

Endring i måltall er en ytterligere endring for styring som følge av digitaliseringsstrategien. Alle de strategiske initiativene vi studerer er i et relativt tidlig stadium og det er derfor vanskelig å si om de benytter riktige måleparametere. Likevel kan det konkluderes med at selskapet stort sett bruker gode måltall basert på hvilken fase og sone de strategiske initiativene befinner seg i. Det brukes høyere andel av ikke-finansielle måltall i disse enhetene enn tidligere, som kan tyde på at digitalisering fører til mindre vektlegging av

tradisjonelle, finansielle måltall. Selskapet har kontinuerlig måloppfølging og baserer beslutninger på grad av måloppnåelse. Vi har derfor gjort en observasjon av at styringen i selskapet har blitt påvirket av digitaliseringsstrategien.

På bakgrunn av delkonklusjonene kan vi konkludere med at digitaliseringsstrategien har medført endringer for ledelse og styring i DNV GL. Delkonklusjonene forklarer på hvilke måter endringene har oppstått og vi ser at de fleste temaene har medført endringer for både ledelse og styring. Begrepene ledelse og styring overlapper til tider, imidlertid viser det hvor viktig det er å se de i sammenheng med hverandre.

6.1 Begrensninger ved studiet

Studiens datainnsamling kan være en sentral begrensning da den kun baserer seg på åtte dybdeintervjuer i ett forretningsområde i DNV GL. Det kunne vært foretatt flere intervjuer for å få et mer helhetlig bilde av endringene som følge av digitaliseringsstrategien. Eksempelvis kunne vi hatt flere informanter fra hvert strategisk initiativ eller vi kunne hatt informanter fra andre forretningsområder for å utforske endringene som har skjedd utenfor Digital Solutions. Imidlertid er vi fornøyd med omfanget av informanter og hvilke områder de tilhører med utgangspunkt i tiden vi hadde på å gjennomføre studien.

En observasjon vi har gjort oss er at informantene som er ledere mer direkte knyttet mot en av de strategiske initiativene svarer mest rettet mot deres egne erfaringer. Informantene fra et mer overordnet nivå, og som ikke er like direkte på et strategisk initiativ, svarer mer på bakgrunn av det de tror og observerer. Av den grunn får vi mer variable svar, men vi har likevel sett verdien av å ha svar basert på både konkrete erfaringer og hva lederne har observert.

Studiens validitet og reliabilitet er også en begrensning ved studiet. Vi har en kvalitativ eksplorerende studie og en ulempe ved dette er at funnene ikke er generaliserbare. Dette svekker følgelig studiens validitet. Imidlertid er ikke det hensikten ved studiet vårt da vi spesifikt vil kartlegge endringene som følge av de tre strategiske initiativene Veracity, SaaS-tjenester og Digital Helse. Med utgangspunkt i studiens reliabilitet kan det være vanskelig å etterprøve resultatene. Digitaliseringsstrategien og de tre strategiske initiativene er fortsatt under utvikling og det foregår derfor endringer kontinuerlig. På bakgrunn av dette vil det

være vanskelig å komme frem til de samme endringene da de gjelder på det tidspunktet vi foretok datainnsamlingen.

En annen begrensning ved studiet er med hensyn til begrepene ledelse og styring. Vi har foretatt en avgrensning der vi ser på noen utvalgte tema innenfor de to begrepene. Ulempen ved dette er at vi utelukker andre tema som kan være vesentlig og interessant innen ledelse og styring. Det er to omfattende begrep og følgelig vil noe bli utelukket. Imidlertid var det en nødvendig avgrensning med tanke på tidsbegrensningen av studiet og hva som var mest relevant å undersøke i DNV GL.

6.2 Videre forskning

I denne utredningen har vi studert ledelsens perspektiv på hvordan digitaliseringsstrategien har medført endringer for ledelse og styring. Ved videre forskning kan det være aktuelt og interessant å utvide studien til å inkludere medarbeiderperspektivet. Det blir da muligheter for å se på ledelsen og medarbeiderne sitt perspektiv i sammenheng med hverandre. Inkludering av medarbeiderperspektivet kan gi studien en bredere forståelse for hvordan digitaliseringsstrategien har påvirket de ansatte i selskapet og hva de ser på som synlige endringer samt hvordan ledelsen har håndtert disse endringene. Med et lenger tidsperspektiv på studien kan det dermed være aktuelt å foreta intervjuer med medarbeidere i tillegg til ledere.

Et annet forslag kan være å undersøke de andre forretningsområdene i DNV GL. Vi har kun fokusert på Digital Solutions, og derfor vil det være interessant å sammenligne konsekvensene av digitaliseringsstrategien på tvers av forretningsområdene. Dette kan bidra med en økt forståelse for hva digitaliseringsstrategien innebærer og hvordan den påvirker andre industrier.

7. Litteraturliste

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *31*(8), ss. 764-782.
doi:10.1108/02621711211253231.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, *37*(2), ss. 471-482.
Hentet fra
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=87371552&site=ehost-live>.
- Bilgeri, D., Wortmann, F., & Fleisch, E. (2017). How Digital Transformation Affects Large Manufacturing Companies' Organization. *International Conference on Information Systems (ICIS) 2017*, ss. 1-9. Hentet fra
https://www.alexandria.unisg.ch/253113/1/Bilgeri%20et%20al._2017_IoT%20Organization.pdf.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, *65*, ss. 42-56. Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.
- Bostrom, R. P., & Heinen, J. (1977). MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective, Part 2: The Application of Socio-Technical Theory. *MIS Quarterly*, *1*(4), ss. 11-28. doi:10.2307/249019.
- Burnes, B. (2009). *Managing Change* (5. utg.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers. *The RAND Journal of Economics*, *34*(2), ss. 309-328. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/1593720>.
- Davis-Peccoud, J., Baculard, L.-P., Caimi, G., & Straehle, O. (2018, februar 8). *Organizing for a Digital World: How to adjust the operating model and revive stalled digital efforts*. Hentet desember 03, 2018 fra Bain & Company:
<https://www.bain.com/insights/organizing-for-a-digital-world/>

-
- DNV GL AS. (2015). *2020 Trends and scenarios: Exploring the business environment for the DNV GL Group Strategy 2016–2020*. Høvik: DNV GL AS.
- Euchner, J., & Ganguly, A. (2014). Business Model Innovation in Practice. *Research Technology Management*, 57(6), ss. 33-39. Hentet fra <https://doi.org/10.5437/08956308X5706013>.
- Eurich, M., Giessmann, A., Mettler, T., & Stanoevska-Slabeva, K. (2011). Revenue Streams of Cloud-based Platforms: Current State and Future Directions. *AMCIS 2011 Proceedings - All Submissions, Paper 302*, s. Hentet fra http://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/302.
- Evans, D. (2003). Some Empirical Aspects of Multi-sided Platform Industries. *Review of Network Economics*, 2(3), ss. 191-209. Hentet fra <https://doi.org/10.2202/1446-9022.1026>.
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey. *The Centre for Global Enterprise*, ss. 1-29. Hentet fra https://www.bearingpoint.com/files/Global_Platform_Survey_Jan_2016.pdf&download=0&itemId=289645.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (2014). Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information System Curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), ss. 329-353. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=95754071&site=ehost-live>.
- Furr, N., & Dyer, J. (2014). *The innovator's method: Bringing the lean start-up into your organization* (1. utg.). Boston: Harvard Business Review Press.
- Galliers, R., & Baker, B. (1995). An Approach to Business Process Reengineering: The Contribution of Socio-Technical and Soft or Concepts. *Information Systems Research Unit*, 33(4), ss. 263-278. <https://doi.org/10.1080/03155986.1995.11732286>.
- Gatautis, R. (2017). The Rise of the Platforms: Business Model Innovation Perspectives. 28(5), ss. 585-591. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.5.19579>.

-
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide* (3. utg.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), ss. 241-260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5).
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2014). Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business (Spotlight on the Internet of Things). *Harvard Business review*, 92(11), ss. 90-99. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=98971601&site=ehost-live>.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2004). Coming Up Short on Non-financial Performance Measurement. *Journal of Organizational Excellence*, 23(2), ss. 100. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=13452810&site=ehost-live>.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. (2017). Sustainable business models in retail: A RESTART of the industry?
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. T. (2013). *Ansvarlig og lønnsom: strategier for ansvarlige forretningsmodeller* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

-
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, ss. 1-11.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2014). *Advanced Management Accounting* (3. utg.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Koetke, D., Wren, B., Wallace, G., Bullwinckle, M., & McNary, T. (2018, november 8). *Monitoring usage and estimated costs*. Hentet desember 2, 2018 fra Microsoft Azure: <https://docs.microsoft.com/en-us/azure/monitoring-and-diagnostics/monitoring-usage-and-estimated-costs>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* (copy 2012. utg.). Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. 85(1), ss. 96-103.
- Leavitt, H. J. (1964). *Managerial psychology: An Introduction to Individuals, Pairs, and Groups in Organizations* (2. utg.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Libert, B., Beck, M., & Wind, Y. (2016). 7 Questions to Ask Before Your Next Digital Transformation. *Harvard Business Review*, ss. 2-5. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=118725387&site=ehost-live>.
- Lindgardt, C., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. *The Boston Consulting Group*, ss. 1-8. Hentet fra <http://operatingpartners.com/wp-content/uploads/2014/03/OMS-3b-Process-Improvement.pdf>.
- Lyytinen, K., & Mathiassen, L. (1998). Attention Shaping and Software Risk--A Categorical Analysis of Four Classical Risk Management Approaches. *Information Systems Research*, 3(3), ss. 233-255. <https://doi.org/10.1287/isre.9.3.233>.

- Moldaschl, M., & Weber, W. G. (1998). The "Three Waves" of Industrial Group Work: Historical Reflections on Current Research on Group Work. *Human Relations*, 51(3), ss. 347-388. <https://doi.org/10.1177/001872679805100307>.
- Moore, G. A. (2015). *Zone to Win - Organizing to Compete in an Age of Disruption* (1. utg.). New York: Diversions Books.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), ss. 726-735. Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>.
- Moss, A. (2018). *Verden og oss - Næringslivets perspektivmelding 2018 (nr. 1/2018 Husk å ta bort skråstilling)*. Oslo: Næringslivets Hovedorganisasjon.
- Muller, A., Välikangas, L., & Merlyn, P. (2005). Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics. *Strategy & Leadership*, 33(1), ss. 37-45. <https://doi.org/10.1108/10878570510572590>.
- Mumford, E. (2006). The story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential. *Information Systems Journal*, 16(4), ss. 317-342. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2006.00221.x>.
- Nambisan, S. (2013). Information technology and product/service innovation: A brief assessment and some suggestions for future research. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(Special), ss. 215-226. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=87722089&site=ehost-live>.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie. *Bibsys Open Journal Systems*, 26(1), s. Hentet fra <https://ojs.bibsys.no/index.php/Nokobit/article/view/532>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. ss. 1-278. Hentet fra [http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf).

-
- Overby, S. (2017, November 11). Hentet Desember 2, 2018 fra 3 Digital Transformation Metrics That Work For Everyone: Hentet fra <https://www.cmo.com/features/articles/2017/9/12/3-digital-transformation-metrics-that-work-for-everyone.html#gs.F8PUBKE>
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you* (1. utg.). New York: W. W. Norton & Company.
- Sannes, R., & Andersen, E. (2017). Er norske bedrifter digitale sinker? *Magma*, ss. 43-53. Hentet fra <https://www.magma.no/er-norske-bedrifter-digitale-sinker>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Pearson.
- Sørensen, H. E. (2012). *Business Development: A Market-Oriented Perspective*. Wiley.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneve: World Economic Forum.
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016). How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), ss. 105-121. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=115879196&site=ehost-live>.
- Thompson, G. (1995). *Situasjonsbestemt ledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Tiwana, A. (2013). *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Elsevier Science & Technology.
- Tumbas, S., Berente, N., & vom Brocke, J. (2017). Three Types of Chief Digital Officers and the Reasons Organizations Adopt the Role. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), ss. 121-134. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=123370532&site=ehost-live>.
- Watad, M. (2011). The organizational dynamics of knowledge and IT-enabled innovations. *Journal of Technology Research*, 2, 1, ss. 1-12. Hentet fra

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.336.8586&rep=rep1&type=pdf>.

Wæhle, E., & Dahlum, S. (2018). *Case-studie*. Hentet Oktober 20, 2018 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/case-studie>

Wilson III, E. J., Goethals, G. R., Sorenson, G., & Burns, J. M. (2004). Leadership in the digital age. *Encyclopedia of leadership*, 1(4), ss. 1-5.

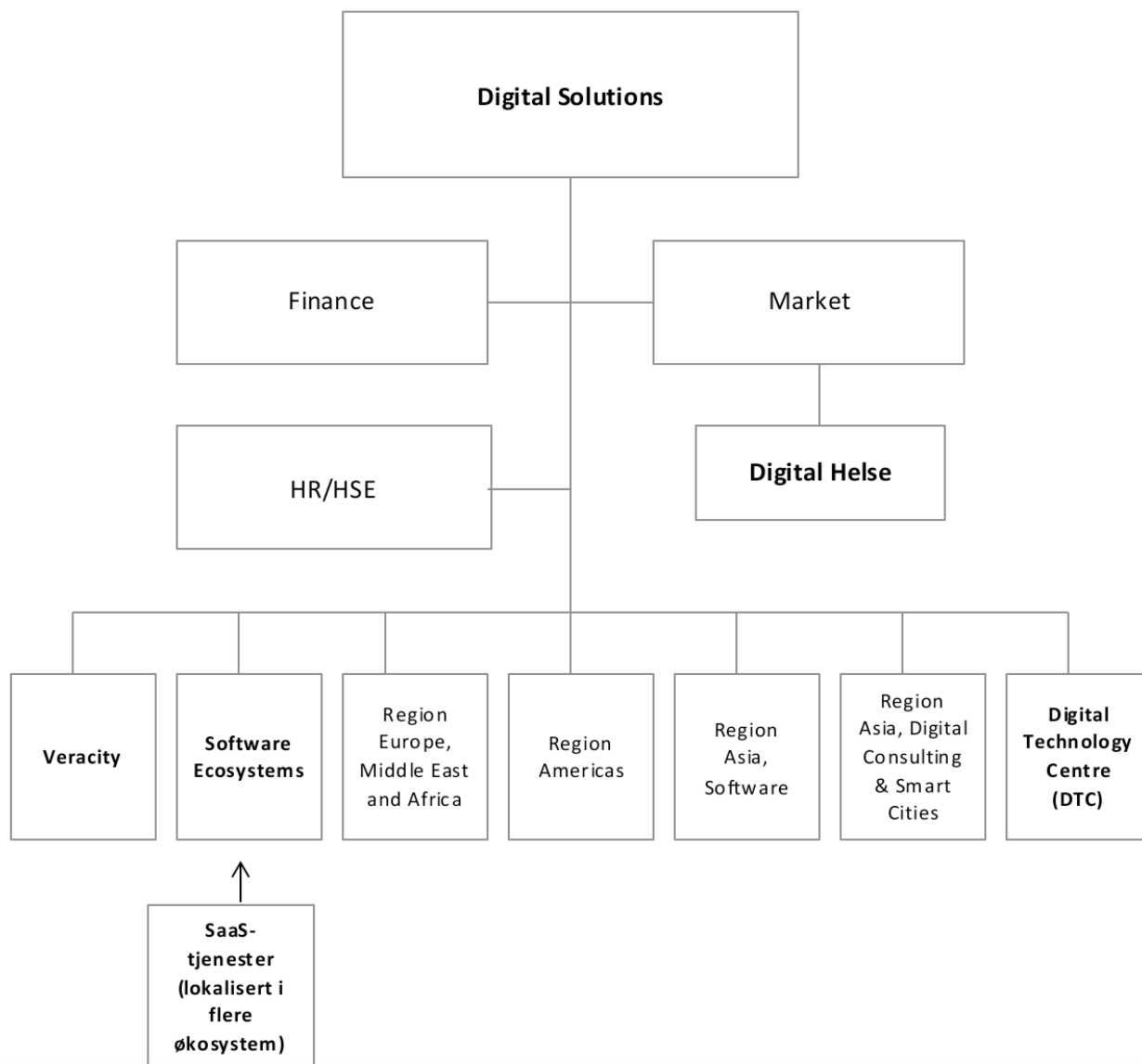
Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). USA: SAGE Publications, Inc.

Yoo, Y., Lyytinen, K., Boland, R., Berente, N., Gaskin, J., Schutz, D., & Srinivasan, N. (2010). The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges: A Report on the Research Workshop. *Digital Challenges in Innovation Research*, ss. 1-37. DOI: 10.2139/ssrn.1622170}.

Øyum, L., Andersen, T. K., Buvik, M. P., Knutstad, G. A., & Skarholt, K. (2006). God ledelsespraksis i endringsprosesser: Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfating for de ansatte. ss. 1-104. Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:700833/FULLTEXT01.pdf?fbclid=IwAR2qxvxDHdGEfywXFlZmjhtl3vnI-GH2IUQJbMV8KtYCyWTycUD9CZWwgH8>.

8. Vedlegg

Vedlegg 1 – Organisasjonskart Digital Solutions



Vedlegg 2 – Business Model Canvas

The Business Model Canvas



Kilde: Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 44

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Praktisk informasjon

- Generell presentasjon av oss selv og studiet
- Formålet med intervju
- Informere om anonymitet
- Spørre og informere om at lydopptak blir slettet etter transkribering
- Presisere at identiteten til informanten forblir anonym og at vedkommende kan trekke seg ved ubehag
- Informanten står fritt til å stille spørsmål dersom det er behov for avklaring, og kan avstå fra å svare
- Presentere samtykkeerklæringen

Endring

- Hva er hoveddriverne for innføringen av digitaliseringsstrategien/Veracity/SaaS-tjenester/Digital Helse?
- Hvordan har endringsprosessen i forbindelse med digitaliseringsstrategien/Veracity/SaaS-tjenester/Digital Helse endret eller påvirket lederstilen din? (før vs etter)
 - Oppfølging: erfaringer med entrepreneurial og classical management
- Hvordan har dere kommunisert med og ivaretatt ansatte i ulike endringsprosesser knyttet til digitaliseringsstrategien?
 - Hvordan har ansatte reagert på endringer?
- Hvordan påvirker innføringen av digitaliseringsstrategien/Veracity/SaaS-tjenester/Digital Helse de ansatte og arbeidsoppgavene i organisasjonen?
 - Oppfølging: Hvordan påvirkes organisasjonsstrukturen i egen enhet?

Zone to Win

- Hvordan blir metoden Zone to Win brukt i dag?
 - Oppfølging: Har Zone to Win hjulpet opprettelsen av Veracity/SaaS-tjenester/Digital Helse?
- Hva er eventuelle svakheter ved Zone to Win?
 - Oppfølging hvis det er svakheter: Hva kunne gjort at metoden passer bedre?
- Hvilke nye/andre resultatmål bruker dere ved opprettelsen av Veracity/SaaS-tjenester/Digital Helse knyttet til bruk av Zone to Win?
- I hvilken grad påvirker ulike måltall beslutningsprosesser og aktiviteter?

Forretningsmodell

- Hva er det som skaper verdi for kunden i forretningsmodellen knyttet til Veracity/SaaS-tjenester/Digital Helse?
- Hvordan skal Veracity/SaaS-tjenester/Digital Helse generere inntekter fremover?
- Hva er det med forretningsmodellen til Veracity/SaaS-tjenester/Digital Helse som er annerledes enn tradisjonelle forretningsmodeller?
- Hvilke elementer i Business Model Canvas mener du er de viktigste for opprettelsen av Veracity/SaaS-tjenester/Digital Helse? Forklar kort/oppsummer hvorfor disse punktene.

Organisering

- Hvordan kom behovet for å innføre et nytt forretningsområde, Digital Solutions?
- Hvor viktig har etableringen av Digital Solutions vært for opprettelsen av Veracity/SaaS-tjenester/Digital Helse?
- Hvilke organisatoriske tiltak har vært satt i gang utover etableringen av DS?
 - For aktuelle: hvilke organisatoriske tiltak har du satt i gang i din enhet for å drive endring?

Avslutning

- Har du noe du vil tilføye?
- Fortelle om prosessen videre
 - Transkribering
 - Hvis ønskelig, kan de be om transkripsjonen og selve oppgaven ved prosjektslutt

Vedlegg 4 – Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring



Samtykkeerklæring for intervju om “Digital transformasjon i et stort internasjonalt selskap”, en casestudie av et digitaliseringsprosjekt i DNV GL, høsten 2018.

Forskere: Justina Gjerde og Solveig Tveter Lunde

Veileder: Steffen Juranek

Samtykke: Jeg har mottatt og forstått informasjon om studien, og i denne forbindelse samtykker jeg til datainnsamling i sammenheng ved masteroppgaven ved Norges Handelshøyskole (NHH). Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- Lydopptak av intervjuet (som vil bli slettet etter transkribering).
- Transkribering av intervjuet.
- At forskerne i denne studien og veileder har tilgang til transkripsjonen.
- Sitering i anonymisert form (stilling/rolle).
- At mine personopplysninger behandles av forskerne frem til prosjektet er avsluttet, ca 20 desember 2018.

Intervjuet blir gjennomført av Justina Gjerde og Solveig Tveter Lunde.

Jeg bekrefter med dette min frivillige deltakelse i studien, og at jeg kan trekke meg fra deltakelse ved opplevd ubehag under intervjuet.

Sted og dato:

Signatur intervjuperson:

.....

.....

Vedlegg 5 – Sitat hoveddrivere

Digitaliseringsstrategien

Hoveddriverne bak digitaliseringsstrategien ble besvart av tre informanter. Svarene deres er sitert nedenfor.

Informant 2: *"Hoveddriverne er markedet og markedsutsikten slik jeg ser det. I tillegg fokuserer man mer på den transformasjonen vi ser våre kunder og oss selv står ovenfor"*

Informant 7: *"Hovedgrunnen for digitaliseringen er flere elementer. En ting er å skape nye tjenester som vi leverer i en mer digital form, eller digitalisere eksisterende tjenester. Begge deler innebærer hvordan vi kan tjene kundene bedre. Et annet element er internt effektivisering. (...) En annen grunn igjen er at man blir litt tvunget til det fordi markedet og konkurrentene gjør det."*

Informant 8: *"Digitaliseringsstrategien hadde eksterne hoveddrivere der man så store eksterne trender og så tilgang på digitale teknologier. Digitalisering er en stor ekstern trend som endrer DNV GL sine markeder og kunder. I tillegg hadde DNV GL et sterkt utgangspunkt da DNV GL var tidlig ute med digitalisering og fikk mulighet til å bruke digitalisering til å forsterke eksisterende forretningsidé. Så det var både en sterk ekstern og god intern posisjon"*

Veracity

Hoveddriverne for Veracity ble besvart av to informanter.

Informant 6: *"Veracity er to ting, et software produkt og en organisasjon. De eksterne faktorene til Veracity innebærer jobben til produktet og oppgaven til organisasjonen. Jobben til produktet er å få ned kostnadene og øke verdien av kundeinnovasjon. Oppgaven til organisasjonen Veracity er å fasilitere et økosystem bestående av 140.000 aktive brukere. Det ble også gjort en intern innsikt om at DNV GL har vært en analog plattform som selskap, og gjennom mange år ble de til et selskap som muliggjør tillit i et økosystem. Etter hvert hadde selskapet utviklet en lukket plattform, den ble nå åpnet og det ble lagt til to komponenter, økosystem og Internet of Things. Da ble Veracity opprettet. Så Veracity er et virkemiddel for å beskytte den posisjonen vi har og samtidig ta nye."*

Informant 4: *”Hoveddriverne for innføringen av Veracity var å skape nye forretningsmuligheter for DNV GL og hjelpe DNV GL å digitalisere tjenestene sine. I tillegg skal Veracity få nye inntektsstrømmer til selskapet.”*

SaaS-tjenester

Hoveddriverne for SaaS-tjenester blir presentert under, og her var det to informanter som svarte.

Informant 1: *“Det kan gi oss muligheter for nye typer beregninger. (...) Du kan plutselig kjøre andre typer analyser. Så sett fra et kundeperspektiv, og vårt perspektiv er dette nå plutselig mye mer tilgjengelig og du kan skalere opp og ned. En annen grunn fra kundens side er at det blir mye mer samarbeid. I stedet for å bare forholde seg til sluttbrukeren kan enheten nå begynne å gå til partnere eller til og med konkurrenter for å tilby bedre løsninger til markedet sammen. (...) Formålet er å utvide området vi går.”*

Informant 5: *“Den aller viktigste hoveddriveren for innføringen av SaaS er at internt i DNV GL har vi bestemt strategisk at vi skal ha en digital strategi.” “Vi tenker det er fornuftig å gå fra såkalte desktop produkter og bevege oss mot en mer hybrid verden hvor vi vil levere både Software produkter og SaaS. Så hoveddriver nummer én er at man strategisk fra toppen har sett at det er klokt å gjøre. Men det er ikke primært kundene som har bedt om det, så vi føler at vi er litt proaktive. I tillegg er det en trend som går, vi vet at det kommer. Så det er rett og slett for å henge med i konkurransen.”*

Digital Helse

Hoveddriverne bak Digital Helse ble besvart av én informant.

Informant 3: *“Vi har sett en mulighet fordi helsevesenet står overfor en massiv digital omstilling, og da tror vi at DNV GL kan ha noe å bidra med. Digital Solutions jobber primært gjennom de andre forretningsområdene og de ønsket å utvikle noen markedssektorer de kunne jobbe direkte mot markedet. Da var helsevesenet et stort marked i tillegg til at det er lokalt i Norge. I tillegg er en stor driver bak Digital Helse er at det er et enormt samfunnsansvar eller bærekraft rundt dette. Jeg personlig er også drevet av dette. Det er enorme muligheter og det er en enorm sløsing som pågår.”*