



UNIVERSITETET I AGDER

KRITISKE FAKTORER FOR Å REALISERE GEVINSTER I DIGITALISERINGSPROSJEKTER

– en ekspertstudie av privat og offentlig sektor

DALJEET KAUR

TERJE TVERBERG

VEILEDER

Leif Skiftenes Flak

Universitetet i Agder, 2018

Handelshøyskolen ved UiA / School of Business and Law

Institutt for strategi og ledelse / Department of Management



Forord

Masteroppgaven er gjennomført som en avsluttende oppgave for studiet «Executive Master of Business Administration» ved Handelshøyskolen UiA. Digitalisering er et viktig og aktuelt tema i privat og offentlig sektor, og gevinstrealisering er sentralt i digitaliseringsprosjekter. Men vi har sett at få lykkes med å ta ut alle gevinster i digitaliseringsprosjekter. Vi har derfor valgt å gjøre en kvalitativ studie (ekspertstudie) av et fenomen – knyttet til hvilke faktorer som er avgjørende for å lykkes med gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter i privat og offentlig sektor. Vi har intervjuet personer med høy fagkunnskap som jobber med gevinstrealisering og digitalisering i privat og offentlig sektor. Det har vært svært interessant å arbeide med denne studien, og vi sitter igjen med mye erfaring og læring som kan bli til nytte i arbeidslivet.

Vi vil takke vår veileder Leif Skiftenes Flak ved Universitetet i Agder, for særdeles god oppfølging og veiledning. Som en av de ledende forskere på temaet i Norge, har han gitt oss god innsikt i et spennende fagområde samt mange gode råd og tilbakemeldinger. Vi setter stor pris på hans bidrag. Vi er også svært takknemlige for all velvilje og verdifulle bidrag som vi har fått fra våre informanter i privat og offentlig sektor.

Vi vil også takke våre nærmeste for tålmodighet og støtte i denne perioden.

Kristiansand, 14. desember 2018

Daljeet Kaur

Terje Tverberg

Sammendrag

Digitalisering er et viktig tema for alle bransjer og virksomheter globalt og har av flere forskere blitt omtalt som den fjerde industrielle revolusjon. Ifølge forskningslitteraturen er digitalisering et nytt, men dårlig definert fenomen. Digitalisering forklares og forstås ulikt både innen forskning og praksis. Selv om digitalisering synes å omfatte både tradisjonelle IT-prosjekter og mer strategisk bruk av IT, pekes det på at digitalisering også kan være noe nytt for eksempel ved at raskere teknologiutvikling og disruptive teknologier legger grunnlag for mer radikale endringer og høyere endringstakt enn tidligere. Digitaliseringsprosjekter kan skape store fordeler, men dessverre feiler en stor andel digitaliseringsprosjekter både i privat og offentlig sektor.

For å få ut ønskede gevinster av digitaliseringsprosjekter, arbeider virksomheter med systematisk gevinstrealisering. Erfaringer viser imidlertid at gevinstrealisering oppleves som krevende og det finnes blandede erfaringer med denne typen arbeid. Videre synes det som om det arbeides delvis ulikt med gevinstrealisering i offentlig og privat sektor. Målet med vår studie har derfor vært å frembringe kunnskap om hvordan offentlige og private virksomheter bedre kan lykkes med å realisere gevinster, gjennom å identifisere kritiske faktorer for gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter. Problemstillingen vår er todelt:

- P1: Hvilke faktorer er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?
- P2: Er det forskjeller mellom privat og offentlig sektor - i forhold til hvilke faktorer som er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?

Vi har valgt å kartlegge kritiske faktorer for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter gjennom en kvalitativ studie og ekspertintervjuer (personer med høy fagkunnskap) i privat og offentlig sektor. Vi har benyttet en Grounded Theory (induktiv) tilnærming. Vi avdekket flere kritiske faktorer for gevinstrealisering samt forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Våre funn viser bl.a at det er et stort behov for å **øke modenhet og forståelse for gevinstrealisering**, samt et behov for skape en mer resultatorientert kultur i offentlig sektor der ledere praktiserer sterkere styring og oppfølging. For offentlig sektor ser vi behovet for en forenkling av rammeverk og metodikk for å lykkes med gevinstrealisering. Vårt hovedbidrag til teori er en **utvidelse av Ward og Daniel (2006) Benefits management model**. Utvidelsen inkluderer evaluering av modenhet og tilpasning av metodikk til egen modenhet og kontekst da våre resultater tilsier at dette vil bidra til bedre gjennomføring av gevinstrealisering. Vi har også bidratt med empiriske data innen et område som så langt ikke er tilstrekkelig godt forstått.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag	ii
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	3
2 Litteraturgjennomgang.....	4
2.1 Fra IT-prosjekter til digitalisering og digital transformasjon	4
2.1.1 Digitalisering	8
2.1.2 Oppsummering digitalisering	10
2.2 Gevinstrealisering.....	11
2.2.1 Sentrale prinsipper for gevinstrealisering.....	12
2.2.2 Modell for gevinstrealisering	12
2.2.3 Utfordringer ved gevinstrealisering.....	14
2.2.4 Oppsummering gevinstrealisering.....	18
2.3 Forskjeller og likheter - offentlig versus privat næringsliv	19
2.3.1 Oppsummering av forskjeller mellom privat og offentlig sektor	21
2.4 Oppsummering av litteraturgjennomgangen	21
3 Forskningstilnærming, design og metode.....	23
3.1 Forskningstilnærming.....	23
3.1.1 Fenomenologisk tilnærming.....	23
3.1.2 Grounded Theory som metodisk tilnærming.....	24
3.2 Forskningsdesign	24
3.2.1 Induktive og deduktive studier	24
3.2.2 Valg av eksplorativ design i forskningsprosessen.....	25
3.2.3 Hvorfor et eksplorativ forskningsdesign?	25
3.3 Metodisk tilnærming	26
3.3.1 Hva er et ekspertintervju?.....	26
3.3.2 Datainnsamling.....	29
3.3.3 Intervju	31
3.4 Analyse av data	34
3.4.1 Hermeneutisk prosess.....	34
3.4.2 Koding av datamateriale.....	34
3.4.3 Selve analysen	35
3.4.4 Validitet	35
3.4.5 Ethiske vurderinger	36
3.4.6 Avgrensninger	36
4 Funn	37
4.1 Hvilke faktorer er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?..	37
4.1.1 Modenhet og forståelse for gevinstrealisering	38
4.1.2 Kompetanse i gevinstrealisering.....	41
4.1.3 Kompetanse i endringsledelse	42
4.1.4 Teknologikompetanse	44
4.1.5 Metodeverk.....	44
4.2 Forskjeller mellom privat og offentlig sektor	45

4.2.1	Ansvarlighet og styringsevne	45
4.2.2	Incentiver for gevinstrealisering.....	46
4.2.3	Overordnede mål og verdier.....	47
4.2.4	Rammeverk og metodikk	48
4.3	Oppsummering av funn	48
5	Diskusjon	50
5.1	Grunnleggende kritiske faktorer som påvirker gevinstrealisering	50
5.2	Modenhet og forståelse for gevinstrealisering	51
5.2.1	Tilpasse metode til egen modenhet og kontekst.....	52
5.3	Forskjeller i privat og offentlig sektor	54
5.4	Begrensninger	56
6	Konklusjon	58
6.1	Bidrag til praksis	60
6.2	Bidrag til forskningslitteraturen	61
6.3	Videre forskning	61
7	Litteratur og kilder.....	63
8	Appendiks.....	72

1 Innledning

Digitalisering omtales som en av de store trendene som er i ferd med å endre samfunns- og næringsliv (Parviainen et al. 2017). Effekten av digitalisering forventes å være stor og sammenlignes med den fjerde industrielle revolusjonen av flere forfattere (Schwab 2015). Det satses milliarder og brukes enorme ressurser på digitalisering og digital transformasjon. Dette er et høyt prioritert satsningsområde både i privat og offentlig sektor fordi det kan gi store effektiviserings- og produktivetsgevinster samt opprettholde konkurransekraft.

Gevinstpotensialet i digitalisering handler om store økonomiske gevinster, så vel som kvalitets- og effektivitetsgevinster. Virksomhetenes evne til å håndtere endringer og realisere potensialet ved digitalisering og ny teknologi blir dermed stadig viktigere.

Ifølge forskningslitteratur innen informasjonssystemer, er digitalisering ikke et helt nytt fenomen (Gimpel et. al 2015). Siden 60-tallet har informasjonsteknologi (IT) bidratt til å automatisere enkeltaktiviteter i bedriftens verdikjeder (Porter & Heppelmann 2014, Porter & Millar 1985) og sammen med internett gitt økt integrasjon på tvers av bedriftens aktiviteter samt redusert betydningen av geografiske og organisatoriske barrierer (Porter 2001, Porter & Heppelmann 2014). Den teknologiske utviklingen går nå hurtigere enn noen gang, digital teknologi er tilgjengelig for flere og mengden tilgjengelige data har eksplodert Yoo (2013). IT understøtter ikke bare eksisterende praksis, men utnyttes i dag til endring og transformasjon, mer omfattende og oftere enn noensinne (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Parallelt med denne utviklingen har begrepsbruken endret seg, og begreper som f.eks.

informasjonsteknologi har måtte vike plass for nye begreper som digitalisering og digital transformasjon. Digitalisering handler om å automatisere og redesigne eksisterende prosesser, eller endringer i forretningsmodeller - og da er IT et av flere verktøy for å oppnå dette. Nye digitale tjenester krever betydelige investeringer i informasjonsteknologi (IT) samt organisasjonsendringer for å realisere fordelene fra investeringene. Fordelene som oppnås er imidlertid ikke alltid proporsjonale med investeringene.

Det investeres dessverre ofte mye tid, ressurser og økonomiske midler i digitaliseringsprosjekter uten at man nødvendigvis klarer å få realisert alle ønskede gevinster av investeringene (Westeren 2015, Flak 2012, Päiväranta et al. 2008). I offentlig sektor har gevinstrealiseringen av digitalisering ofte vært dårlig utnyttet (Päiväranta et al. 2007). Gevinstrealisering omtales som "common sense – men ikke common practice" (Rambøll 2016). Et nylig eksempel er Riksrevisjonens rapport om forvaltningen av statlige selskaper

hvor det blant annet fremkommer at Helse sørøst har investert 6,2 milliarder i digitale løsninger uten at det har gitt noen effekt (Riksrevisjonens 2017). Det er fascinerende at mange foretak har høye tanker om gevinstpotensialet i digitaliseringsprosjekter, samtidig som de i praksis ikke klarer å realisere gevinstene. Ved å sette enda større fokus på gevinster vil det bli tydelig at virksomheten må jobbe mer systematisk med gevinstrealisering og endringsledelse i alle deler av virksomheten som blir berørt, og ikke kun bruke ressurser på gjennomføringen av digitaliseringsprosjekter (Rambøll 2016).

Det er krevende å implementere gevinstrealiseringsmetodikk, og derfor er det viktig å øke organisasjonens modenhet og forståelse for målrettet arbeid med gevinstrealisering (Lin et al. 2007). Päiväranta et al. (2011) viser til at det finnes et stort antall metoder og praksis for gevinstrealisering, som ikke blir utnyttet i praksis på grunn av lav modenhet. Rambøll (2017) viser til at virksomhetens modenhet er en avgjørende faktor for hvorvidt man aktivt jobber med gevinstrealisering». Gevinstrealisering handler mye om virksomhetens modenhet, og denne er lav i både privat og offentlig sektor ifølge Rambøll (2017).

Det finnes lite forskning som omhandler forskjeller mellom offentlige og private digitaliseringsprosjekter. I forskningslitteratur fremkommer det bl.a at styrings- og ledelsesprinsipper er avgjørende for gevinstrealisering (Westeren 2015, Doherty et al. 2012, Freeman & Seddon 2004, Ahlemann et al. 2013). Ledere i offentlig sektor har ofte mindre og mer fragmentert myndighet og autoritet (Allison 1979) enn ledere i privat sektor. Offentlig sektor må også i større grad hensynta juridiske føringer (Rainy et al. 1976), ivareta flere interesser, har høyere krav til gjennomsiktighet og redelighet (Parviainen et al. 2017) samt stor grad av byråkratiske prosesser. Verdigrunnlag er noe som også skiller offentlig og privat sektor (Rainy, Backoff & Levine 1976). I privat sektor har digitalisering, innovasjon og bruk av ny teknologi som mål å fremme lønnsomhet, effektivisering og sikre stabil avkastning for eierne. I offentlig sektor har digitalisering, innovasjon og bruk av ny teknologi som mål å tjene som virkemiddel for å gjennomføre offentlige og politiske tiltak for landets borgere (Godø, 2009). Forskjeller i styrings- og ledelsesprinsipper, incentiver og konsekvenser, samt ulike mål og verdier gjør at det er ulike utfordringer for å lykkes med gevinstrealisering i privat sektor og offentlig sektor.

Det finnes relativt mye forskning på gevinstrealisering i forhold til bl.a IT-prosjekter, men det finnes lite forskningsbasert kunnskap om gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter (og spesielt mangel på forskning i en norsk kontekst). Mye av den forskning som er gjort på

gevinstrealisering i IT-prosjekter vil nok kunne gjenbrukes i digitaliseringsprosjekter, men ny disruptiv teknologi kan gi behov for tilpasninger og ny metodikk. Konsekvensen av at det finnes lite forskning er flere; Mange bruker eksisterende metodikk uten å vite om den er optimal i dagens teknologidrevne samfunn og ved bruk av ny disruptiv teknologi. Og vi finner ikke tilstrekkelige empiriske resultater til å bevise at eksisterende metoder er optimale for bruk i digitaliseringsprosjekter. Mer forskning og økt forståelse for hva som er de viktigste utfordringene knyttet til å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter, kan bidra til at flere foretak faktisk kan klare å realisere ønskede gevinster av slike prosjekter. Målet med studien er altså å undersøke hva som viktig for å lykkes med gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter.

1.1 Problemstilling

Gitt utfordringene beskrevet innledningsvis er målet med denne studien todelt. Det ene målet er å identifisere faktorer som er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter. Vårt andre mål er å avdekke hvorvidt det finnes forskjeller mellom privat og offentlig sektor i forhold til hvilke faktorer som er kritiske for å lykkes med gevinstrealisering.

P1: Hvilke faktorer er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?

P2: Er det forskjeller mellom privat og offentlig sektor - i forhold til hvilke faktorer som er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?

Rapportens oppbygging

Kapittel 2 viser en gjennomgang av litteratur innen to hovedområder; digitalisering og gevinstrealisering. Kapittel 3 beskriver forskningsperspektiv, forskningsstrategi og metodisk tilnærming. Kapittel 4 oppsummerer funn og Kapittel 5 (diskusjon) diskuterer funn mot problemstillinger og eksisterende forskningslitteratur. Kapittel 6 inneholder vår konklusjon samt implikasjoner for forskning og praksis.

2 Litteraturgjennomgang

For å adressere problemstillingene i Kapittel 1, er man avhengig av inngående forståelse for fenomenene digitalisering og gevinstrealisering samt forskjeller mellom offentlig og privat sektor. Dette kapittelet gjennomgår derfor litteratur om digitalisering og gevinstrealisering og er samtidig bevisst på eventuelle forskjeller og likheter mellom offentlig og privat sektor.

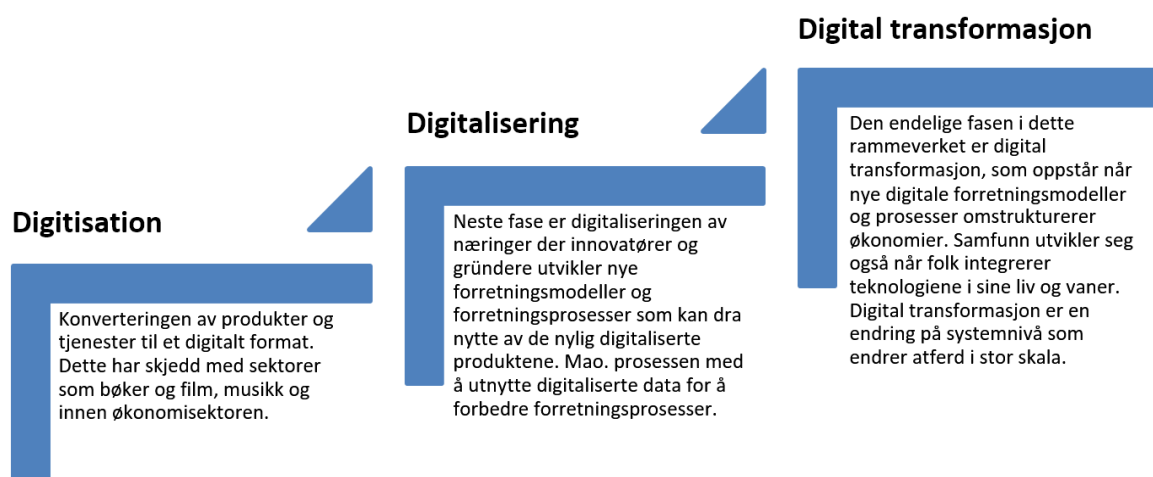
Metode for innhenting av litteratur

For å kartlegge dette forskningsområdet, benyttet vi primært følgende databaser for søk; Oria, AISEL og Google Scholar. Søkeord som i første omgang ble benyttet for å kartlegge omfanget var i hovedsak «Digitisation», «Digitalization/ digitalisering» og «Digital transformation/ digital transformasjon» samt «benefit realization» og «gevinstrealisering». For å identifisere de artiklene som var mest relevant for vår studie, analyserte vi først tittel, sammendrag og nøkkelord. Utover det som fremkom fra søkene ble det også benyttet litteratur som vi fikk tips om fra våre intervjuobjekter/ eksperter, fra veileder, fra fagstoff brukt under masterstudiet og funn fra forstudiet til denne oppgaven. I tillegg refereres det til rapporter fra McKinsey & Company, Forbes, World Economic Forum, IT i praksis (2017).

2.1 Fra IT-prosjekter til digitalisering og digital transformasjon

Digitalisering er ikke et helt nytt fenomen (Gimpel og Roglinger 2015). Siden 60-tallet har informasjonsteknologi (IT) bidratt til å automatisere enkeltaktiviteter i bedriftens verdikjeder (Porter & Heppelmann, 2014; Porter & Millar, 1985) og sammen med internet gitt økt integrasjon på tvers av bedriftens aktiviteter samt redusert betydningen av geografiske og organisatoriske barrierer (Porter, 2001; Porter & Heppelmann, 2014). Den teknologiske utviklingen går nå hurtigere enn noen gang, digital teknologi er tilgjengelig for flere og tilgang på data har eksplodert Yoo (2013). IT understøtter ikke bare eksisterende praksis, men utnyttes i dag mer omfattende og oftere enn noensinne til endring og transformasjon (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Parallelt med denne utviklingen har begrepsbruken endret seg, og begreper som informasjonsteknologi har måtte vike plass for nye begreper som digitalisering og digital transformasjon. Digitalisering handler om endringer og forbedringer av kjernevirksomhetsprosesser, tjenester og forretningsmodeller (Gimpel, H. and Röglinger, M. 2015) - og da er IT et av flere verktøy for å oppnå dette. Det finnes betydelig forskning knyttet til gevinstrealisering i IT-prosjekter, men langt mindre forskning knyttet til gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter.

Selskaper strever for å bli mer digitale, men ledere har ganske forskjellige syn på hva digitalisering egentlig betyr (Dorner, K., 2015). For noen ledere handler digitalisering om å legge ut digitale skjema på nett, noen fokuserer på teknologi, mens andre har fokus på digitalt kundeengasjement eller nye digitale forretningsmodeller. Under gjennomgang av litteraturen kom det tydelig frem at det er mangel på definisjonsklarhet knyttet til begrepet digitalisering. Konseptet digitalisering brukes som et «buzzword» og er sjelden klart definert. I tillegg brukes «digitalisering», «digitisation» og «digital transformasjon» om hverandre i både konsulentrapporter og forskningslitteratur. I litteraturen er spesielt begrepene digitalisering og digital transformasjon brukt om hverandre (Roeder et. al 2016). Ulike oppfatninger av digitalisering er med på å gi feil fokus, gi mindre utbytte av digitalisering og forsinke digitaliseringsprosessen i privat og offentlig sektor (El Savvy et al. 2016). Forskere har forsøkt å definere digitalisering og dens effekter gjennom ulike perspektiver, men resultatet er ofte ikke entydig (Tapscott 1996, Korhonen 2015, Van der Voet 2014, Nachira et al. 2007). Det gjør forskning på feltet vanskelig all den tid det ikke finnes en klar ensidig forståelse av fenomenet (Collin et al. 2015). Flere forskere som skriver om digitalisering er enige om at begrepsforvirring og manglende felles begrepsapparat er en viktig utfordring for ledere og toppledelse i moderne organisasjoner (Westerman et al. 2014, Kakabadse et al. 2011, Collin et al. 2015). Som modellen under viser er det tre «faser» i utviklingen av begrepet digitalisering, hvor digital transformasjon er det nyeste og siste tilskuddet av disse begrepene.



Figur 1: Utvikling fra digitisation til digital transformasjon

Digitisation – fra analogt til digitalt format

Digitisation (eksisterer ikke noe god oversettelse av begrepet til norsk) refererer til en prosess for konvertering av eksisterende manuelle og papirbaserte data fra et analogt til et digitalt format (Rhoedder et. al, 2016). For eksempel ved at vi skanner et papirdokument, lagrer det som et digitalt dokument (for eksempel PDF). Med andre ord handler digitisation om å konvertere noe ikke-digitalt til en digital representasjon eller artefakt. Digitisation har ingen forretningsverdi i seg selv. Digitisation gir mulighet til å skape forretningsverdi, ved at man utnytter digitaliserte data på en optimal måte. Flere definerer begrepet digitisation som «forbedring eller endring av forretningsprosesser». Dette er en sammenblanding av begrepene digitisation og digitalisering. Ross, J. et. Al (2017) beskriver digitisation som «standardisering av forretningsprosesser og er forbundet med kostnadsbesparelse». Dette beskriver etter vår mening mer digitalisering enn digitisation, og viser mangel på entydig begrepsbruk.

Digitalisering (digitalisation) – bruk av digitale data og ny teknologi for å fornye, forenkle og forbedre eksisterende forretningsprosesser

Digitalisering forutsetter digitisation som beskrevet i forrige avsnitt. Digitalisering refererer til det å aktivere, forbedre eller transformere forretningsprosesser ved å utnytte digitale teknologier og digitaliserte data (Kommunal og moderniseringsdepartementet 2016). Gassmann et al. (2014) viser til at digitalisering er "evnen til å omdanne eksisterende produkter eller tjenester til digitale varianter, og dermed tilby fordeler". Digitalisering tilrettelegger for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til økt produktivitet i privat og offentlig sektor. Hagberg et al. (2016) definerer digitalisering som «integrasjon av digital teknologi i hverdagen ved digitalisering av alt som kan digitaliseres». Et eksempel på digitalisering er den nye skattemeldingen. Brukeren presenteres for et ferdig utfylt skjema basert på en rekke datakilder. Brukeren kan så korrigere data og oppdatere skattemeldingen elektronisk uten at en saksbehandler må behandle dette manuelt. Prosessen er digitalisert og i stor grad automatisert.

Digital transformasjon (digital transformation) – omfattende endring og redesign av verdikjeder, roller, produkter og tjenester, virksomheter og hele samfunnsstrukturer

Digital transformasjon er et ganske nytt begrep og handler om å gjøre ting annerledes. Hess et al. (2016) viser til at digital transformasjon handler om hvordan digitale teknologier kan føre til endringer i selskapets forretningsmodell, som resulterer i forbedring i produkter eller helt nye produkter, endring i organisasjonsstrukturer eller automatisering av prosesser. Younker (1993) viser til at «Digital transformation er en kontinuerlig reise mot en ønsket fremtidig

tilstand som selskapet har som mål å komme til gjennom prosessen med først digitisation og deretter digitalisering». Brukerorientering og brukeropplevelse er selve kjernen i en digital transformasjon. Man ser på hvordan virksomheten kan levere tjenester og produkter på helt nye og bedre måter og lager strategier som vektlegger transformering av virksomheten. Digital transformasjon kan også endre roller og verdikjeder i økosystemer samt endre hele samfunnsstrukturer (Parviainen et al., 2017).

En annen måte å se fenomenet digital transformasjon på er «digital transformasjon gjelder den globale akselererte prosessen med teknisk adopsjon av ny teknologi for enkeltpersoner, bedrifter, samfunn og nasjoner som kommer som et resultat av digitalisering» (Collin et al. 2015, Westerman et al. 2014). Og Fitzgerald et al. (2013) beskriver digital transformasjon som «bruk av ny digital teknologi (sosiale medier, mobil, app, IoT, analyse av stordata etc.) for å muliggjøre store bedriftsforbedringer (som for eksempel å forbedre kundeopplevelsen, effektivisere operasjoner eller utvikle nye forretningsmodeller)».

Det er vanskelig å finne helt klare definisjoner i litteraturen som viser et tydelig skille mellom digitalisering og digital transformasjon, og ofte blandes begrepene sammen. Gimpel og Roglinger (2015) forklarer forskjellen mellom digitalisering og digital transformasjon slik; «Digitalisering er den økende penetrasjonen av digitale teknologier i samfunnet samt endringer i hvordan å koble sammen enkeltpersoner og deres oppførsel. Digital transformasjon er organisasjonens strategiske bruk av digitalisering for å sikre bærekraftig verdiskaping».

Definisjon av digitalisering

Vi har i det foregående kapittelet vist til tre begreper knyttet til digitalisering. Da det ikke er et klart skille mellom begrepene digitalisering og digital transformasjon, og de i stor grad brukes om hverandre – så har vi valgt å bruke begrepet «digitalisering» videre i denne oppgaven. Begrepet dekker da både digitalisering og digital transformasjon. Vi har valgt Kommunal og Moderniseringsdepartementets definisjon av digitalisering (Digitaliseringsrundskrivet H-7/17, 2017) som basis for videre forståelse av digitalisering i denne studien.

«Digitalisering handler om å benytte teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby tjenester som er enkle å bruke, som er effektive og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor.»

2.1.1 Digitalisering

Digitalisering har blitt et viktig tema for alle bransjer og virksomheter globalt og kan sees på som den største trenden i dagens forretningsverden (Fitzgerald, et.al, 2013). Effekten av digitalisering vil være stor, og har av flere forskere blitt omtalt som den fjerde industrielle revolusjon (Parviainen 2017, Klaus Schwab 2017).

Ifølge statistikk fra Statistics portal (Statista 2018), så bruker over 4,77 milliarder av verdens 7,5 milliarder innbyggere mobilenheter (smarttelefoner, tabletter, mobiltelefoner osv.). Dette har medført til et økende fokus på digitalisering samt utvikling av nye digitale produkter og tjenester. Digitalisering forstyrrer etablerte forretningsregler (Gimpel, H. and Röglinger, M. 2015). Eksempler på dette er f.eks. Uber - verdens største taxibedrift som ikke eier noen kjøretøyer, Facebook - verdens mest populære mediaeier som ikke skaper innhold, Alibaba - en av verdens største nettbutikker som ikke har noen varebeholdning, Airbnb - verdens største boligutleier som ikke eier fast eiendom osv (Gimpel, H. and Röglinger, M. 2015). Dette tvinger organisasjoner til å revurdere sine eksisterende forretningsmodeller siden de står i fare for å bli utdaterte og gammeldagse i den fremtidige digitale økonomien (Gimpel, H. and Röglinger, M. 2015). I den digitale økonomien er det generelt langt lavere inngangsbarrierer til markeder, og nye aktører kan raskt komme inn i nye og eksisterende markeder med nye forretningsmodeller med digitalisering som kjerneelement (Gimpel, H. and Röglinger, M. 2015). Organisasjoner må svare raskt på endrede markedsituasjoner for å opprettholde/styrke sin markedsposisjon (Gimpel, H. and Röglinger, M. 2015).

I det offentlige endrer digitaliseringen måten offentlige tjenester leveres og hvordan innbyggere og næringsliv kommuniserer med det offentlige. Det endrer hvordan offentlige ansatte støttes i sitt arbeid, og hvordan man samarbeider på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. I private sektor er de grunnleggende forretningsmodellene utfordret ved at ny teknologi muliggjør nye måter å utvikle og levere produkter og tjenester. Dette kan fortone seg dels som iterativ endring, eller ved at effekten er disruptiv (forstyrrende) og velter om på dynamikken i markedet. Felles for offentlige og private virksomhet er at det handler om å lede en virksomhet fra gammel etablert praksis, til en ny hverdag som er drevet av mulighetene som ny teknologi gir (IT i praksis 2017, s. 85).

Data i digitale format kan blant annet brukes for å få en bedre arbeidsflyt og mer effektive arbeidsprosesser. Når en organisasjonsprosess er fullt «digitalisert» fra begynnelsen til slutt

(f.eks automatisere eller «robotisere» deler eller hele prosessen) vil prosessen kunne bli mye mer effektiv, siden det ofte er mange manuelle handlinger i arbeidsprosessen som forsinker hele løpet. Forbedring/ automatisering av prosesser ved bruk av teknologi skaper verdi og kan potensielt gi store gevinster i form av økt produktivitet/ kvalitet (Hammer 1990). Ifølge Sabbagh et al. (2012), gir digitalisering økt økonomisk vekst. Digitalisering gir også myndighetene mulighet til å operere med større åpenhet og effektivitet (Parviainen et al. 2017).

Selv om viktigheten av digitalisering er kjent, sliter selskapene ofte med å forstå potensialet og fordelene med digitalisering (Parviainen et al. 2017). Digitaliseringsprosjekter innebærer ofte endringer og forbedringer av kjernevirksomhetsprosesser og krever dermed et godt samarbeid mellom alle avdelinger (Gimpel, H. and Röglinger, M. 2015). Dette innebærer ofte en stor forandring i vaner og arbeidsformer - som er basert på samarbeid og intensive samhandlinger (Parviainen et al. 2017). Kane et al. (2015) mener at digitalisering ikke handler om teknologi, men strategi. Digitalt modne organisasjoner har en klar digital strategi kombinert med endrings- og innovasjonskultur samt ledere som brenner for digital transformasjon. Digital umodne bedrifter fokuserer ofte på teknologi og har vanligvis en digital strategi som fokuserer kun på å oppnå funksjonelle fordeler (Kane et al. 2015). Digital modenhet, digital strategi og god endringsledelse er viktige elementer i digitaliseringsprosjekter, for å klare å hente ut maksimalt utbytte fra slike prosjekter (Kane et al. 2015).

Erfaringer og resultater fra digitaliseringsprosjekter

Det er skrevet mye om *IT-prosjekter* som slår feil, ikke minst i det offentlige sektor. I en undersøkelse gjort i 2014 med 80 respondenter fra privat og offentlig sektor (Jørgensen, 2015) var det kun 8% av prosjektene som oppga at prosjektet var suksessfullt på alle faktorene, og ca. 50% av prosjektene som oppga at de hadde mislykkes (lav suksess/fiasco) på minst en av suksessfaktorene. Ifølge Flak (2012) «Offentlig forvaltning investerer store midler i IT-prosjekter, samtidig mangler vi konkret kunnskap om hvilke verdier slike investeringer generer - og anslagsvis 75 % av offentlige IKT-prosjekter feiler». Samtidig viser søk i forbindelse med litteraturgjennomgang at det finnes svært få eller ingen akademiske artikler som dokumenterer i hvor stor grad digitaliseringsprosjekter egentlig feiler. Det man derimot kan finne en del av er udokumenterte artikler i media og internett som påpeker at digitaliseringsprosjekter feiler i stor grad. F.eks artikkelen “why 84% of companies fail at

digital transformation” – en artikkel av Bruce Rogers (2016). All den tid IT-prosjekter feiler i stor skala, er det også grunn til å tro at digitaliseringsprosjekter vil feile tilsvarende.

Det er flere faktorer som medvirker til at digitaliseringsprosjekter ikke lykkes. For eksempel for dårlig forankring i toppledelse, uklar rollefordeling, dårlig planlegging og styring, uklar business case, mangel på kunnskap om endringsledelse og prosjektgjennomføring, (Westerman et al., 2011). Kultur er en stor utfordring, virksomheter er redd for å ta risiko, fremme innovasjon og utvikle samhandlingsomgivelser. Den viktigste utfordringen som ofte er undervurdert av virksomheter, er mangel på endringsvilje hos de ansatte, og at de ikke ser at det er nødvendig å endre seg for å kunne være konkurransedyktig i den digitale verden (von Leipzig et al., 2017). Forretning og IT-ledere må jobbe sammen dersom virksomheten skal lykkes med å innføre digitalisering. Ikke alle virksomheter er der i dag, og dette vil være en ekstra utfordring på veien til digital suksess.

Peppard et al. 2007 sier at “manglende fokus på å hente ut gevinster fra it-prosjekter har medført at selv om prosjektet leveres til rett tid, kostnad og kvalitet sitter mange likevel igjen med et fåtall realiserte gevinster”. Hvis man hadde jobbet mer systematisk og målrettet med gevinstrealisering helt fra starten av et prosjekt, ville man kunne ta ut betydelig større gevinster av digitaliseringsprosjekter. Men det vil kreve at man fokuserer annerledes på gevinstrealisering enn hva de fleste foretak gjør i dag.

2.1.2 Oppsummering digitalisering

Denne oppsummeringen peker på den foregående litteraturgjennomgangen og tilhørende referanser. Dette kapittelet har beskrevet litteraturen rundt ulike «faser» av digitalisering, via det helt grunnleggende rundt «digitisation» og IT-prosjekter til «digitalisering» og det relativt nye begrepet «digital transformasjon». Vi har i litteraturgjennomgangen også sett på hva som kjennetegner digitaliseringsprosjekter. Digitalisering kan tilrettelegge for økt innovasjon og verdiskaping og bidra til økt produktivitet i privat og offentlig sektor. Vi har nevnt at digitalisering kan ha mange mål og at det ikke er tilstrekkelig å gjennomføre et digitaliseringsprosjekt. Man må klare å oppnå en netto nytteeffekt eller gevinst fra et digitaliseringsprosjekt, ellers så er ethvert digitaliseringsprosjekt fånyttet. Litteraturen synliggjør et stort potensial i nytteeffekter og gevinster fra digitaliseringsprosjekter. Samtidig er digitaliseringsprosjekter komplekse og utfordrende og en stor andel feiler. Flak (2012) nevner at «Offentlig forvaltning investerer store midler i IT-prosjekter, samtidig mangler vi

konkret kunnskap om hvilke verdier slike investeringer generer - og anslagsvis 75 % av offentlige IKT-prosjekter feiler». Det er behov for å arbeide mer strukturert for å redusere andelen feilslåtte prosjekter og sikre at man kan realisere en større andel av nyttepotensialet knyttet til digitaliseringsprosjekter.

2.2 Gevinstrealisering

Digitaliseringsprosjekter kan potensielt kan gi store økonomiske gevinster, så vel som kvalitets- og effektivitetsgevinster, men forskningslitteratur viser at gevinstene ikke kommer av seg selv (Flak 2012, Peppard 2007). Vi har som utgangspunkt at denne forskningen vil kunne gi nyttige bidrag i forhold til å adressere problemstillingene og gjennomgår den derfor under.

Gevinstrealisering som fenomen

Begrepet "Benefit realization"(gevinstrealisering) ble utviklet på slutten av 1980-tallet (Farbey et al. 1999) da bekymringer om at store investeringer i IKT *ikke* økte de forretningsmessige verdier av organisasjonene og *ikke* kunne levere de forventede fordelene som ble lovet. (Breese et al. 2015; Ward & Daniel 2006). Videre vokste det frem ideer på midten av 90-tallet om å koble sammen kost/nytte-analyse og evalueringer i etterkant av prosjektet for å få en komplett oversikt over IT investeringer. Peppard (2007) viser ut fra dette tankesettet til at «identifiserte mål ikke realiseres av seg selv». Det er også viktig å definere tiltak for å oppnå målene. Begrepet *Benefits management* (John Ward & Elvin, 1999) og *Benefits realization* (Remenyi, Sherwood- Smith & White, 1997) var laget for å støtte arbeidet. (Flak 2012).

J. Ward & Daniel (2006) definerer gevinstrealisering som: "*prosessen med å organisere og lede slik at mulige gevinster fra bruk av informasjonssystemer faktisk realiseres*".

Gevinstrealisering handler om å realisere et bredt spekter av mulige gevinster. Blant gevinstene kan det være økonomiske besparelser, men det må ikke være det. Gevinster kan også være økt jobbtilfredshet eller bedre rettssikkerhet. Prosessene må være forankret på ledernivå, ha en god gjennomføring av selve leveransen og ikke minst organisatorisk implementering for å realisere gevinstene (Skiftenes Flak 2012).

Forskning viser at gevinstrealisering er en utfordring både i privat og offentlig sektor (Päivärinta et al. 2008). Gevinstene fra digitaliseringsprosjekter er ofte bare delvis realisert. Utfordringene ved realiseringen av gevinster starter helt fra begynnelsen av et digitaliserings-

prosjekt. Mange organisasjoner klarer heller ikke å forutse alle gevinstene (Päivärinta et al. 2008).

2.2.1 Sentrale prinsipper for gevinstrealisering

Innføring av ny teknologi er krevende, siden teknologi skal brukes for å løse komplekse tekniske/organisatoriske problemer. God forståelse av hvordan teknologi kan skape verdi for selskaper er vesentlig for å lykkes med gevinstrealisering (Flak 2012). Peppard et al. (2007) skisserer fem viktige prinsipper som basis for arbeid med gevinstrealisering:

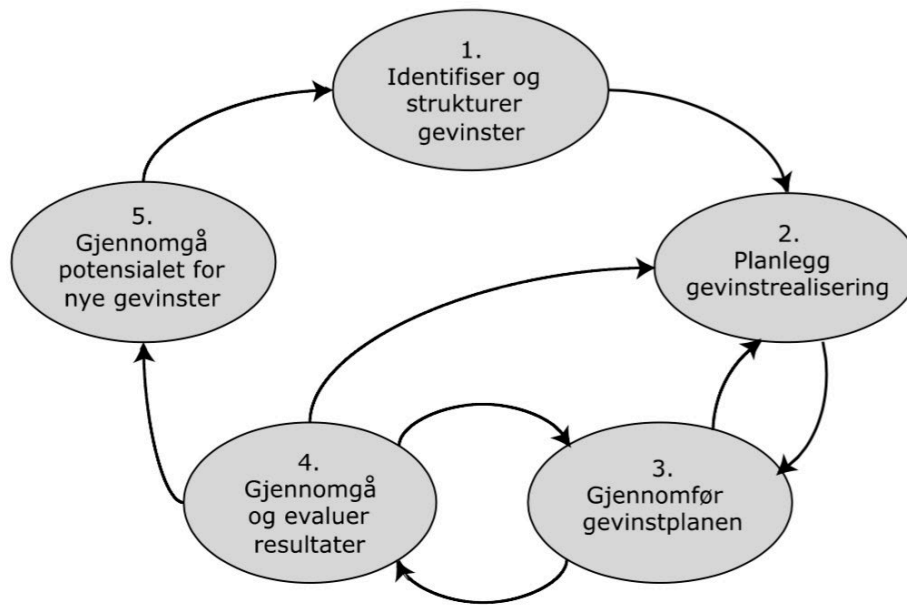
- 1) Teknologi er ikke en «magic bullet» og har ikke noen verdi i seg selv.
Gevinster kommer først ved effektiv bruk av teknologi.
- 2) Gevinstene kommer når teknologi muliggjør helt nye måter å utføre ting på.
- 3) Bare forretningslederne og brukerne kan utløse forretningsmessige gevinster.
- 4) Alle prosjekter gir nødvendigvis noen effekter, men alle effekter er ikke gevinster.
- 5) Aktiv ledelse er avgjørende for å klare å oppnå gevinster.

For at virksomhetene skal kunne hente ut gevinster av investeringene i digitaliseringsprosjekter er det avgjørende at gevinstrealiseringsperspektivet er innarbeidet i hele utviklingsforløpet. Virksomheten må ha noen spesifikke ferdigheter for å lykkes med gevinstrealisering. Fire områder er spesielt sentrale i forhold til gevinstrealisering. Det er a) gevinstplanlegging, b) gevinstleveranse, c) gevinstgjennomgang, og d) gevinstutnyttelse (Ashurst et al., 2008). Organisasjoner som innehar overnevnte ferdigheter og jobber systematisk har større sjanse for å lykkes i gevinstrealiseringsarbeidet (Ashurst, Doherty, & Peppard, 2008). Det finnes forskjellige metoder/praksis som hjelper til med å oppnå gevinstene. Den mest brukte er Ward & Daniel (2006) sin modell «Benefits management model» som definerer teknikker som hjelper med å analysere og følge opp gevinster underveis i prosjektet.

2.2.2 Modell for gevinstrealisering

Figuren under viser en gevinstrealiseringsmodell utviklet av Ward & Daniel (2006). Modellen presenterer en prosess for identifisering og realisering av gevinster..

Dette er en iterativ modell og koblingen mellom fasene er vist i Figur under:



Figur 2: Benefits management model (Ward & Daniel 2006, oversatt av Flak 2012)

Benefits management model:

1. Identifisere og strukturere gevinster

Gevinstene kommer ikke av seg selv og de må planlegges nøye gjennom en *gevinstplanlegging* for å hente ut effekten av investeringene. Man må sette realistiske mål og identifisere alle potensielle gevinster som kan oppnås. Man må etablere eierskap til de aktuelle alle gevinster og definere de målinger som skal gjøres for å verifisere hvorvidt gevinstene virkelig er realisert. Eventuelle problemer som kan dukke opp skal identifiseres samt eventuelle implikasjoner for interessenter som kan hindre gevinstuttak (Ward & Daniel, 2006).

2. Planlegg gevinstrealisering

En gevinstplan m bl.a inneholde en avhengighetsanalyse som viser avhengighet mellom tiltak, gevinster og mål samt hvilke endringer som er nødvendige for å oppnå gevinstene.

Forretnings- og linjeledere bør involveres helt fra oppstart av prosjektet og det er viktig å utpeke gevinst-ansvarlige. Gevinstplan gir oversikt over alle tiltak som må utføres for å realisere gevinstene samt hvilke måleparametre som gevinstene er basert på (Flak et al. 2012).

3. Gjennomfør gevinstrealiseringsplan

I denne fasen måles fremdrift mot gevinstplan og planen justeres det er behov (Ward & Daniel, 2006; Hellang et al., 2012b). Systematisk gevinstmåling underveis i prosjektet hjelper med å oppnå planlagte gevinster. Gevinstrealiseringsplanen blir en del av en overordnet prosjektplan ved godkjenning av prosjektet (Flak et al., 2012; Ward & Daniel, 2006). Ikke-planlagte nye gevinster kan dukke opp underveis i prosjektet og kan bli inkludert i planen.

4. Gjennomgå og evaluér resultater

Evaluering etter ferdigstillelse av prosjekter hjelper organisasjoner med å bli bedre forberedt for fremtidige prosjekter. Hensikten er å finne ut hvilke planlagte gevinster som er realisert, hvilke som ikke er realisert og forstå årsakene til at visse typer gevinstene ikke ble oppnådd samt gi anbefalinger for fremtidige prosjekter (Hellang et al., 2012, Ward & Daniel, 2006).

5. Gjennomgå potensialet for nye gevinster

Etter prosjektgjennomgang må man vurdere om det finnes nye mulige gevinster. Dette er en kreativ prosess lik steg 1. Prosjektleveranse til linja kan medføre at linjeorganisasjon må gjennomføre endringer i arbeidsprosesser eller nye investeringer. I sistnevnte tilfelle skal disse potensielle fordelene være utgangspunktet for investeringsvurdering via trinnene i fase 1 i prosessen (Ward & Daniel, 2006).

2.2.3 Utfordringer ved gevinstrealisering

Gevinstrealisering er en stor oppgave, og tas ofte ikke tilstrekkelig alvorlig. Hvis man vil lykkes med gevinstrealisering er det nødvendig å endre virksomhetenes måte å gjennomføre prosjekter på. Det må jobbes langt mer systematisk og målrettet mot gevinstrealisering og man må fokusere like mye på gevinster som på leveransen (J. Ward & Daniel 2006). Det er økende bevis på at bruken av god gevinstrealiseringspraksis øker sannsynligheten for at prosjekter når organisasjonsmål (Ward og Daniel, 2012; Ashurst, 2012). Til tross for dette er det få organisasjoner som har en systematisk og planlagt tilnærming til gevinstrealisering. Et større fokus på gevinstrealisering kan derfor bidra til å øke gevinstuttaket. (Breese et al. 2015; Ward and Daniel, 2012). Norske og internasjonale forskningsrapporter viser til flere viktige utfordringer i gevinstrealiseringsarbeidet (Flak et.al).

Modenhet som kritisk faktor for gevinstrealisering

Det finnes enkelte artikler i forskningslitteraturen som omhandler modenhet som en faktor som kan påvirke gevinstrealisering. Det er krevende å implementere gevinstrealiserings-

metodikk, og derfor er det viktig å øke organisasjonens modenhet og skape kultur som jobber målrettet mot gevinstrealisering (Lin et. al 2007). Päivärinta et. al (2011) viser til at metoder og praksis for gevinstrealisering ofte ikke blir tatt i bruk på grunn av lav modenhet, organisasjonskultur og struktur. De organisasjoner som har modne prosesser for gevinstrealisering har gjerne en ledelse som prioriterer og støtter de fleste prosjekter som kan levere de mest relevante fordelene (Cooke-Davies, 2002). Rambøll (2017) som vi har omtalt innledningsvis, peker også på manglende modenhet som en viktig utfordring. Innen informasjonssystem / informasjonsteknologi betraktes modenhet som "et mål for å evaluere evnen til en organisasjon" (Rosemann & De Bruin, 2005). Levin & Skulmoski (2000) påpeker at modenhet gir et rammeverk som gjør det mulig for organisasjoner å øke sin evne til å levere prosjekter etter plan, innenfor budsjett og i henhold til de ønskede tekniske spesifikasjonene. Måling av modenhet i organisasjoner betraktes som en subjektiv i stedet for en objektiv måling, siden den viktigste undersøkelsen primært fokuserer på hva folk driver operativt (Andersen & Jessen, 2003). Skulmoski (2001) anbefaler en visning hvor kompetanse og modenhet bør knyttes sammen for prosjektsuksess. Ikke bare fokusere på handling, men se på kompetanse som en kombinasjon av kunnskap, ferdigheter og holdninger som støtter ytelse. Vurderingsprosedyrene kan hjelpe en organisasjon til å forstå hvor de har vært, hvor de er, og hvilke prosesser de trenger å implementere, for å øke kompetanse og modenhetsnivå.

I vår gjennomgang av litteratur på feltet finner vi at det som er gjort av forskning på modenhet som en kritisk faktor for gevinstrealisering, er spredt og ikke tydelig koblet sammen med rammeverk og modeller for gevinstrealisering – for eksempel Benefits management model (Ward og Daniel 2006). Eksisterende forskning på modenhet dreier seg stort sett om modenhetsnivå og modenhetsmodeller (Ashurst 2010, Ward og Daniel 2012). Litteraturen gir få svar på hvordan modenhet påvirker gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter og hvordan man kan tilpasse rammeverk og metodikk til eget modenhetsnivå.

Mangel på kompetanse og ferdigheter

Et stort problem er manglende ferdigheter og erfaring i forhold til gevinstrealisering hos prosjekt- og toppledelse (Lin et al. 2005, Ashurst 2007). I forskningslitteraturen vises det til en generelt manglende forståelse for hva gevinstrealisering egentlig er, og hva det kan omfatte (Ashurst 2007)

Digitaliseringsprosjekter er veldig ofte knyttet til virksomhetsutvikling og endringsledelse. For å lykkes bedre med å ta ut gevinstene i offentlig sektor er det behov for økt kunnskap om endringsledelse (Doherty et. al, 2012; Breese 2012) og økt forståelse for at digitalisering og andre utviklingsprosjekter i innebærer å endre arbeidsprosesser og menneskers tankesett. Det krever ledere som vet hvordan de tar ut gevinster og som klarer å motivere medarbeidere til å endre oppgaver i tråd med virksomhetens behov. (Doherty et al. 2012, Ashurst 2007, Ashurst et al. 2008).

Digitaliseringsprosjekter er også ofte veldig kompliserte prosjekter som kreves at ledere har god teknologiforståelse for å ta riktige beslutninger (Flak 2012, Ashurst, 2007). Lav teknologiforståelse hos ledere medfører at de ikke klarer å se mulighetene som den nye teknologien kan tilby og at de ikke tør å satse på ny teknologi. Ledere må virkelig forstå hva digital teknologi kan tilby. Digitalt modne organisasjoner tørr å ta risiko, har en klar digital strategi kombinert med endrings- og innovasjonskultur samt ledere som brenner for å ta i bruk digital teknologi (Kane et. al 2015).

Dårlig definerte roller og uklart ansvar

Klar fordeling av roller og ansvar er essensielt for å lykkes i gevinstrealiserings arbeid. Lav grad av modenhet gjør at man kanskje ikke definerer dette ordentlig, og ansvaret blir uklart. Og dette kan påvirke i hvilken grad man lykkes med gevinstrealisering. Gerald Bradley (2010) nevner følgende roller som er sentrale i gevinstrealiseringsarbeid; *virksomhetsledelsen/ styringsgruppe* som har et overordnet ansvar for gevinstrealisering i prosjektet, *Linjeorganisasjonen* mottar sluttproduktet etter prosjektet er ferdig og det er viktig at de er med helt fra oppstart av prosjektet (Dorthe et al. 2015). *Gevinstansvarlig* bør være en leder i linjeorganisasjon som skal hente ut gevinstene, kjøre interessentanalyse og skal ha overordnet ansvar for gevinstrealisering i linjeorganisasjon (Gerald Bradley 2010). *Prosjektleder* har ansvar for å planlegge, delegere oppgaver, overvåke fremdriften av prosjektet slik at det blir gjennomført innenfor planlagte rammer samt lede prosjektgruppen.

Dårlig planlegging og forarbeid, samt overdrevne eller urealistiske gevinstmål

Forskning tyder på at gevinstmål beskrevet i business case /gevinstrealiseringsplan ofte ikke er oppnåelig i utgangspunktet. Gevinstmål er ofte enten overdrevne, for å få finansiering, eller det var ikke nok forståelse for de organisasjonsendringer som trengs for å oppnå gevinstene (Ward et. al 2008). God planlegging med gode, målbare og realistiske gevinstmål er viktig for

å lykkes med gevinstrealiseringsarbeidet (Ashurst 2007, Ward et. al 2008, Bradley 2010, Peppard et al. 2007). Prosjektet må også bidra til å nå strategiske mål (Ashurst 2007).

Jobbe kontinuerlig for å hente ut gevinster gjennom hele prosjektets levetid

Gevinster må følges opp jevnlig gjennom hele prosjektets livssyklus. Mange gevinster vil først dukke opp etter at prosjektgruppen er oppløst og flyttet videre til neste prosjekt. Derfor er det svært viktig å fortsette fokuset på gevinstutnyttelse etter endt prosjekt. (Doherty et al., 2012, s. 12). Gevinstoppfølging er en prosess som følger hele prosjektets livssyklus, og kan ikke påbegynnes når et prosjekt skal ferdigstilles (Flak et al., 2012).

Fokus på å levere, fremfor å realisere gevinster

Det er et stort fokus på digitalisering i de fleste bransjer, og mange vil teste ut ny teknologi. Dette har ført til at mange hopper rett på teknologi og løsning istedenfor å finne ut hva som er de reelle behov hos brukerne. Ofte fokuseres det også relativt lite på gevinstrealisering, og langt mer på selve leveransen og implementeringen av investeringen (Peppard et al., 2007). Selv om prosjektet leveres til rett tid, kost og kvalitet, klarer man ikke realisere gevinster (Peppard et al., 2007). Her ligger det klart potensiale for økt grad av gevinstrealisering.

Gevinstmåling

Ifølge litteratur så er det generelt lite fokus på gevinstmåling (Flak, 2012). Evaluering etter at prosjektet er ferdig fokuserer hovedsakelig bare på teknisk funksjonalitet, effektivitet til prosjektteamet og andre målbare ting (Lin et al. 2003). Systematisk gevinstmåling på kontinuerlig basis hjelper med å finne ut hvilke gevinster som ble oppnådd og gir mulighet til å gjøre tiltak og justeringer om gevinster ikke realiseres som planlagt. (Ashurst et al., 2008). Ved prosjektoppstart er det derfor viktig å sette opp hvilke målinger som må gjennomføres (Ward & Daniel, 2006; Hellang et al., 2012). Fokus på gevinstmåling vil gi lærdom til organisasjonen til fremtidige prosjekter og for å etablere potensielle ytterlige gevinster.

Forankring, involvering og brukervedvirkning

Gevinstrealisering er en aktivitet som krever solid forankring internt. Mange linjeorganisasjoner synes det å implementere leveranser i drift er utfordrende. Det er ofte fordi brukerne ikke har fått nødvendig informasjon om hvilken nytteverdi dette vil ha for linja (Flak et al., 2012). For at de involverte skal klare å se nytteverdien, må linjeledere og brukere involveres tidlig i konseptfasen (Gerald Bradley, 2010; Dorthe et al., 2015). Da er det også enklere å få linjeorganisasjon til å ta i bruk sluttproduktet.

Kultur

Kulturelle forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner spiller en stor rolle i forhold til gevinstrealisering (Flak et al., 2008). Gevinstrealisering krever ledelse som evner å ta nødvendige grep for å realisere gevinster gjennom å endre prosesser og menneskers holdninger og rutiner (Kane et al., 2015).

Incentiver

Det er en krevende jobb å hente gevinster fra digitaliseringsprosjekter. En viktig faktor er å sørge for å etablere tydelige incentiver for å motivere involverte til å gjennomføre prosjekter. Ifølge Kane et al. (2015) er mangel på incentiver for de ansatte en utfordring. Kortsiktige mål med formell anerkjennelse og (eller) incentiver kan hjelpe med å øke gevinstuttaket. Det er viktig å skape eierskap hos brukerne siden størst del av gevinstene bli realisert av dem. Organisasjonsethetene som klarer å utføre prosjektene og hente ut gevinster, bør ha incentiver, f.eks. muligheter for bedre arbeidsmiljø, bedre servicekvalitet og skal ikke bare få reduksjon i budsjetter. Systemet må være rettferdig for de enhetene som klarer å hente ut de gevinstene. (Päivärinta 2007). I det offentlige er incentiver også viktig. Det finnes mange mennesker med en indre drivkraft for gjennomføring av samfunnsnyttige endringsprosesser, men det er behov for strukturelle og eksterne incentiver for å motivere for gevinstrealisering og før arbeidet med gevinstrealisering i riktig retning (flak 2012).

Eierskap og involvering fra ledelsen

Det er viktig at ledelsen har eierskap til planlagte gevinster i prosjekter og selve realisering av disse. Uten aktiv involvering og engasjement fra ledelsen i virksomheten vil det være vanskelig å følge opp og forankre de prosesser som er nødvendig for å realisere planlagte gevinster. Mangel på synlig ledelse, svakt engasjement samt manglende støtte og hjelp er et problem for gevinstrealisering (Bradley, 2010; Doherty et al., 2012; Ashurts, 2007)

2.2.4 Oppsummering gevinstrealisering

Denne oppsummeringen peker på den foregående litteraturgjennomgangen og tilhørende referanser. Gevinstrealisering handler om å realisere et bredt spekter av mulige gevinster og potensialet ved økt grad av gevinstrealisering er stort. Fordelene som oppnås er imidlertid ikke alltid proporsjonale med investeringene. Både innen det offentlige og private næringsliv opplever man utfordringer med å realisere gevinster fullt ut. 50-75% av IT-prosjekter klarer ikke levere estimerte gevinster. Arbeid med gevinstrealisering er en stor oppgave, og tas ofte

ikke tilstrekkelig alvorlig. Ward og Daniel (2006) sin «Benefits management model» presenterer en prosess for identifisering og realisering av gevinster. Metoder og praksis for gevinstrealisering blir ofte ikke tatt i bruk på grunn av lav modenhet, organisasjonskultur og struktur. Det er kostbart å implementere gevinstrealiseringsmetodikk, og derfor er det viktig å øke organisasjonens modenhet. Modenhet og forståelse for gevinstrealisering er et område hvor vi har funnet lite forskningslitteratur. Gevinstrealiseringslitteraturen viser til flere kritiske faktorer som kan påvirke gevinstrealisering. Blant annet kompetanse og ferdigheter, endringsledelse, roller og ansvar, god planlegging, realistiske gevinstmål, gevinstoppfølging/ måling, kultur, incentiver samt tydelig ledelse og god forankring.

2.3 Forskjeller og likheter - offentlig versus privat næringsliv

I litteraturgjennomgangen har vi funnet forskning på generelle forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Hovedforskjellen mellom offentlig sektor og privat sektor er primært eierskap (Rainey et al., 1976) og politiske føringer (Boyne, 2002). Andre forskjeller er bl.a at offentlig sektor helt eller delvis mangler konkurransepress fra konkurrenter (Boyne 2002), at offentlig forvaltning har flere ulike interessenter som de trenger å tilby service til (Boyne 2002), at tjenestene må være tilpasset og tilfredsstillende kravene som kommer fra f.eks regjeringen, ministrene, media og borgere (Karp & Helgö 2008) og at offentlig sektor blir verdsatt ut fra evnen til å skape sosiale verdier for sine borgere (Karp og Helgö 2008). Ellers finner vi flere forskjeller som kan virke inn på gevinstrealisering:

Ansvarlighet og styringsevne

I forskningslitteratur fremkommer det bl.a at styrings- og ledelsesprinsipper er avgjørende for gevinstrealisering (Ahlemann et al. 2013, Doherty et al. 2012, Westeren, 2015, Freeman & Seddon 2004). Ledere i offentlig sektor har ofte mindre og mer fragmentert myndighet og autoritet enn ledere i privat sektor (Allison, 1979), samt mindre frihet enn ledere i privat sektor til å reagere slik de ser som hensiktsmessig i forhold til omstendighetene. Offentlige ledere hemmes i større grad av byråkrati og regler (Boyne 2002) enn ansatte i privat sektor. Dessuten er ansatte i offentlig sektor tradisjonelt mer sikre på å beholde sin stilling pga. sterkt stillingsvern. Å forfølge manglende resultater fra ansatte med f.eks advarsel og oppsigelse er så komplisert og tidkrevende at de færreste ledere følger opp slike saker (Boyne 2002).

Ulike mål og verdigrunnlag

Offentlig sektor arbeider mot mål som kostnadseffektiv ressursbruk, åpenhet, likebehandling

og demokrati, men privat sektor arbeider mot å maksimere lønnsomhet (Flak, 2012; Anthony & Young, 2003). Offentlige verdier er typisk ansvarlighet, lovlighet, etterrettelighet, upartiskhet og effektivitet. Privat sektor har verdier som lønnsomhet, ansvarlighet, pålitelighet, effektivitet, kompetanse og innovativitet (Zeger et.al, 2008). Det synes å være stor enighet om at målene og evalueringskriteriene i offentlig sektor ofte er mer uklare, motstridende og komplekse enn i privat sektor (Boyne 2002, Rainey, Backoff og Levine 1983, Rainey 1996).

Incentiver

Mens ledere i privat sektor ofte er incentivstyrte, antas ledere i offentlig sektor å være mindre materialistiske og blir i mindre grad motivert av økonomiske fordeler (Boyne 2012). Prestasjonsrelatert lønn eller løfter om økonomiske bonuser vil derfor trolig ikke medføre økt innsats eller forbedre organisatorisk opptreden. Ledere i offentlig sektor er hovedsakelig drevet av behovet for å yte offentlig service (Anthony & Young, 2003). I offentlig sektor belønnes oftest ikke effektivitet, og ineffektivitet får sjeldent konsekvenser (Boyne 2002).

Gjennomføring av gevinstrealiseringsprosesser

Offentlig sektor er i stor grad bundet av juridiske føringer for hvordan prosesser og prosjekter gjennomføres (Rainy et al., 1976). Ivaretagelse av et større spenn interessenter, og høyere krav til gjennomsiktighet og redelighet gjør at offentlig sektor kjennetegnes av byråkratiske prosesser som tar mye lengre tid sammenlignet med privat sektor. Dette medfører til at offentlige prosjekter har lenger varighet enn private. Langvarige prosjekter har vist seg å øke risikoen for å mislykkes (Huang & Han, 2008; Budzier & Flyvbjerg, 2013).

Enklere å endre eller omstille i privat sektor enn i offentlig sektor

Å skape en vilje til og ønske om forandring blir ekstra viktig i offentlig forvaltning, da offentlig forvaltning ikke er utsatt for konkurranse på samme måte som i private foretak (Boyne 2002). I offentlig sektor er det ofte innebygd motstand mot forandring i mange ledd, som er forankret i organisasjonen. Offentlige virksomheter er ikke i like stor grad som private prisgitt sine omgivelser for å sikre sitt eksistensgrunnlag (Boyne 2002). Det kan også være vanskeligere å nedbemanne på grunn av det sterke stillingsvernet (Flak, 2012). Päiväranta og Dertz (2008) finner at det er forskjeller i kultur og jobbsikkerhet som gjør gevinstrealisering i offentlig sektor forskjellig fra privat sektor.

2.3.1 Oppsummering av forskjeller mellom privat og offentlig sektor

Denne oppsummeringen peker på den foregående litteraturgjennomgangen og tilhørende referanser. I forskningslitteratur fremkommer det bl.a at styrings- og ledelsesprinsipper er avgjørende for gevinstrealisering. Ledere i offentlig sektor har ofte mindre og mer fragmentert myndighet og autoritet enn ledere i privat sektor, samt mindre frihet enn ledere i privat sektor til å reagere slik de ser som hensiktsmessig i forhold til omstendighetene. Mål og evalueringskriteriene i offentlig sektor er ofte mer uklare, motstridende og komplekse enn i privat sektor. Offentlig sektor arbeider mot mål som kostnadseffektiv ressursbruk, åpenhet, likebehandling og demokrati, men privat sektor primært arbeider mot å maksimere lønnsomhet. Ledere i privat sektor er ofte incentivstyrte, mens ledere i offentlig sektor antas å være mindre materialistiske og mindre motivert av prestasjonsrelatert lønn eller bonuser. Å skape en vilje til og ønske om forandring blir ekstra viktig i offentlig forvaltning, da offentlig forvaltning ikke er utsatt for konkurranse på samme måte som i private foretak. Det kan også være vanskeligere å rasjonalisere bort stillinger på grunn av det sterke stillingsvernet. Forskjeller i kultur og jobbsikkerhet gjør gevinstrealisering i offentlig sektor forskjellig fra privat sektor.

2.4 Oppsummering av litteraturgjennomgangen

Denne oppsummeringen peker på den foregående litteraturgjennomgangen samt tilhørende referanser. For å forstå bakgrunnen for vår problemstilling, har vi presentert tre sentrale områder i vår litteraturgjennomgang. Digitalisering har blitt et viktig tema for alle bransjer og virksomheter globalt og kan sees på som den største trenden i dagens forretningsverden. Følgende definisjon er valgt som basis for videre forståelse av digitalisering i denne studien; «Digitalisering handler om å benytte teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til økt produktivitet». Det gjøres enorme investeringer i digitaliseringsprosjekter, men gevinstene som oppnås er imidlertid ikke alltid proporsjonale med investeringene.

Gevinstrealisering handler om å realisere et bredt spekter av mulige gevinster og potensialet ved gevinstrealisering er stort, men både offentlig og private næringsliv opplever store utfordringer med å realisere gevinster. Litteraturgjennomgangen over viser til flere kritiske faktorer som kan påvirke gevinstrealisering. Det finnes flere metoder og praksis som kan

bidra til gevinstrealisering, bl.a Benefits management model (Ward og Daniel, 2006) men disse blir ofte ikke tatt i bruk på grunn av lav modenhet, organisasjonskultur, struktur og endringsvilje. Det er krevende å implementere og ta i bruk gevinstrealiseringsmetodikk, og derfor er det viktig å øke organisasjonens modenhet. Modenhet og forståelse for gevinstrealisering er et område hvor vi har funnet lite forskningslitteratur.

Privat og offentlig sektor er forskjellige i forhold til flere faktorer som kan påvirke gevinstrealisering. Det er viktig å skape vilje til og ønske om forandring gjennom incentiver som motiverer til gevinstrealisering og konsekvenser ved manglende gevinstoppnåelse. Dette er ekstra viktig i offentlig forvaltning, som ikke er utsatt for konkurranse på samme måte som i private foretak. I forskningslitteratur fremkommer det at styring og ledelse er avgjørende for gevinstrealisering. Noe som også skiller arbeid med gevinstrealisering i offentlig sektor fra privat sektor er forskjeller i kultur og jobbsikkerhet. Ved å ha innsikt i de tre temaene vi har presentert over, kan man stille sterkere i arbeidet med gevinstrealisering. Neste kapittel vil presentere forskningstilnærming, design og metode for datainnsamling.

3 Forskningstilnærming, design og metode

3.1 Forskningstilnærming

Denne masteroppgaven bygger på en forskningstilnærming hvor overordnet mål er å skape forståelse for et spesifikt fenomen. I dette tilfellet knyttet til det å «realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter». Vi har valgt å kartlegge fenomenet ved å intervju såkalte «eksperter» (personer med høy fagkunnskap). For oss har det derfor vært naturlig å benytte elementer fra fenomenologisk tradisjon (tilnærming for å kartlegge nye fenomen), og Grounded Theory som *tilnærming* (ikke full metode) med en induktiv tilnærming. Siden få har forsøkt å kartlegge dette fenomenet spesifikt før, fordrer det et eksplorerende design. Dette krever igjen en kvalitativ metode som kan gå i dybden og få fram mange nyanser.

3.1.1 Fenomenologisk tilnærming

Vår masteroppgave er inspirert av fenomenologisk tilnærming. Fenomenologi er en filosofi grunnlagt av den tyske filosofen Edmund Husserl (1859-1938). Men det er også et kvalitativt forskningsdesign. Her brukes det for å beskrive og forstå fenomenet knyttet til det å «realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter». Utvalget har også erfaring med fenomenet gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter, slik det forventes under denne tilnærming. I forhold til et kvalitativt forskningsdesign innebærer en fenomenologisk tilnærming det å beskrive mennesker og deres erfaring med et fenomen, samt hvordan de forstår dette fenomenet. I denne sammenhengen kan man si at man søker å se meningen med et fenomen gjennom hvordan en gruppe mennesker oppfatter dette (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004). I vårt tilfelle slik et utvalg fagpersoner oppfatter fenomenet «realisering av gevinster i digitaliseringsprosjekter». Et fenomenologisk design består også av noen hovedelementer: forberedelse, datainnsamling, samt analyse/ rapportering. I datainnsamlingen har vi forsøkt å finne frem til fagpersoner som er mest mulig representative (og har bred erfaring) med fenomenet som vi skal studere. Etter at intervjuene er utført og transkribert, har vi sammenlignet svarene fra de ulike intervjuene for å få fram alle data om fenomenet.

For å kunne svare på forskningsspørsmålene og kartlegge nevnte fenomen, har vi valgt et forskningsdesign hvor vi gjennomfører kvalitative ekspertintervju (semistrukturerte dybdeintervjuer). Populasjonen har vi definert som: et utvalg fagpersoner i privat og offentlig sektor som jobber spesifikt med rammeverk, metode og/eller leder prosjekter knyttet til

gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter i offentlige og private norske virksomheter. I dette kapitlet redegjør vi for de valg som er tatt i forbindelse med forskningsdesign og metode.

3.1.2 Grounded Theory som metodisk tilnærming

Vi har i denne oppgaven valgt å bruke elementer fra Grounded Theory, fordi det er skrevet relativt lite om temaet «realisering av gevinster i *digitaliseringsprosjekter*» og fordi vi ønsker å undersøke et dårlig forstått fenomen. Selv om vi i dette arbeidet har latt oss inspirere av «grounded theory» som en induktiv tilnærming til forskning introdusert av Glaser og Strauss, så er det *viktig å påpeke at vi ikke påberoper oss å oppfylle kravene knyttet til grounded theory*. Vi er heller ikke ute etter å utvikle ny teori, men studere et fenomen.

Grounded theory tar sikte på å utvikle teori gjennom fokus på prosesser, observasjon, dokumenter og intervju. I grounded theory skjer datainnsamling og analyse parallelt (Hallberg, 2002). Analysen er en kontinuerlig sammenligning av rådata og de kategorier som er fremkommet. Dette leder så frem til et mer abstrakt nivå (Hallberg, 2002). Det utvikles teori fra data i stedet for å anvende en teori på dataene. Utgangspunktet for analysen dannes av det innsamlede intervjumaterialet (samt informanternes egne perspektiver og oppfatninger), og gjennom en prosess med koding utvikler man teori om sentrale tema i det empiriske forskningsmaterialet (Dalen, 2013). I Grounded Theory starter datainnsamlingen veldig åpent og snevres så inn etterhvert. Målsetningen er å komme fram til et sett med kjernebegreper som beskriver hva som er sentralt i dataene (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004).

3.2 Forskningsdesign

3.2.1 Induktive og deduktive studier

I forskningsdesign skiller man mellom induktivt og deduktivt design. Induktive studier (fra empiri til teori) går ut på at man prøver og feiler for å skaffe seg tilstrekkelig erfaring om noe spesielt til man kan utvikle bestemte prinsipper og regler (teorier) om fenomenet. Induktivt design har et «holistisk» perspektiv, men deduktivt design har et mer «individualistisk» perspektiv. Induktivt design er på mange måter et mer intensivt opplegg som går i dybden og søker å avdekke detaljrikdom og nyanser. Deduktivt design (fra teori til empiri) er derimot et hypotesetestende opplegg hvor man søker å bekrefte eller avkrefte antagelser på områder hvor

det finnes mye forhåndskunnskap. Man går forskningsmessig mer i bredden, enn i dybden. Forskningen er preget av mindre fokus på detaljer og nyanser.

Vi har valgt et induktivt design i vår oppgave. I induktiv logikk ser man tendenser, regelmessigheter og sammenhenger i observasjoner. Dette generaliseres så til nye tilfeller man hittil ikke har observert. En induktiv undersøkelse forsøker å tilnærme seg en virkelighet vi ikke kjenner. Uten klare hypoteser, uten klare forutsetninger og antagelser, og med en relativt løs problemstilling. Opplegget blir fleksibelt og vi låser oss ikke fast til bestemte innsamlingsmetoder på forhånd.

3.2.2 Valg av eksplorativ design i forskningsprosessen

Det finnes tre forskjellige hovedtyper av forskningsdesign i selve forskningsprosessen (Gripsrud et al., 2010);

- 1) Eksplorativt forskningsdesign innebærer å kartlegge områder hvor det ikke er gjort systematisk forskning tidligere. Det handler altså om å utforske nye områder for å bli kjent med forskningsfeltet.
- 2) Deskriptivt, også kalt beskrivende forskningsdesign: her vil man ha gjort seg opp klare forestillinger om sammenhenger og strukturer. Problemstillinger er ofte utformet som hypoteser.
- 3) Kausalt forskningsdesign: her har man gjort seg forestillinger om årsaks-sammenhenger. Problemstillingene er gjerne i form av hypoteser som så angir årsakssammenhengene mellom variabler og fenomener. Hensikten er å påvise årsaker til mønstre.

Induktive studier benytter seg av et eksplorerende design i forskningsprosessen. Vi benytter oss her av et eksplorativt design (utforskende design) da det er relativt vanlig å bruke når man skal forstå og tolke et fenomen.

3.2.3 Hvorfor et eksplorativt forskningsdesign?

En eksplorerende tilnærming har som mål å utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent eller hvor det ikke eksisterer mye teori (Jacobsen 2000). Innenfor kombinasjonen gevinstrealisering og digitalisering har det vært gjort lite forskning. Gjennom å bruke en eksplorerende tilnærming, vil vårt mål være å beskrive et fenomen gjennom underbyggende og dokumenterende forskning. Altså forstå og avdekke hva som kjennetegner dette fenomenet

samt få ny og bedre innsikt som kan bidra til økt grad av gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter.

I denne oppgaven betyr det også at de empiriske funnene vi gjør, ikke testes mot noen teori. Vi tester heller ikke noen hypoteser. Undersøkelsen vår bygger heller ikke på noe eksplisitt teoretisk rammeverk utover grunnleggende teori om gevinstrealisering. Derimot har vi igangsatt undersøkelsen på bakgrunn av ett ønske om å finne ut mer om fenomenet «gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter», og dette utgjør også en klar forutsetning for denne oppgaven. Vi vil altså prøve å avdekke hva fagpersoner innenfor feltet gevinstrealisering ser på som kritisk for å lykkes med gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter.

Dersom man tar utgangspunkt i en eksplorerende problemstilling, bør man velge en kvalitativ metode som kan gå i dybden og få fram nyanser. Det finnes mange ulike typer kvalitative tilnærminger, blant annet spørreskjema, observasjon, studie av rapporter samt ulike typer intervju. Målet er å finne den metoden som er best egnet til å belyse den aktuelle problemstillingen (Everett og Furueth 2004). Vi har i denne oppgaven valgt å bruke en type kvalitativt intervju; «ekspertintervju» som forskningsmetode fordi vi er opptatt av å få fram intervjupersonens oppfattelse av fenomenet vi studerer. Det kvalitative forskningsintervjuet egner seg godt til dette. Steinar Kvale (2004, s.17) viser til at «det kvalitative forskningsintervjuet forsøker å forstå verden fra intervjupersonens side, betydningen av folks erfaring, og å avdekke deres opplevelser av verden, forut for vitenskapelige forklaringer».

3.3 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi (i tillegg til vi allerede har nevnt over) gi en oversikt over studiens forskningsmetode og hvordan vi gikk frem i forhold til utvelgelse av informanter og hvordan vi foretok intervjuer. Herunder også en begrunnelse for valgene som er tatt i arbeidet. Vi beskriver den metodiske tilnærmingen i studien, og gir en forklaring på hvordan vi vil analysere de innsamlede dataene. I forskningsarbeid er også validitet viktig (gyldighet for de data som vi benytter). Til slutt i dette kapitelet vil vi vise hvordan arbeidet er gjennomført, litt om etiske utfordringer samt avgrensninger.

3.3.1 Hva er et ekspertintervju?

Ekspertintervjuet er en metode innenfor kvalitativ empirisk forskning, opprinnelig utviklet for å «utforske ekspertvitenskap». Ekspertintervjuer er også mye brukt i forprosjekter og piloter

som en rask og effektiv for å samle data i eksplorativ fase. Bruk av ekspertintervjuer har sine fordeler, men har også en viss metodisk risiko ved seg. Et ekspertintervju er et samspill mellom en intervjuet person og en eller to intervjuere. Ekspertintervjuer handler om en persons (ekspertens) spesielle kunnskap og erfaringer knyttet til en spesifikk funksjonell status innenfor en organisasjon eller institusjon. I ekspertintervjuer er man ikke ute etter å få en ekspert til å belyse enkeltsaker, men å intervjuer en ekspert som en representant for en organisasjon eller et fagområde (i den grad eksperten representerer de eksisterende vedtatte normer, prosesser eller er sentral i viktige beslutningsprosesser).

Ekspertintervjuer kan anses for å være en egen kvalitativ metode på grunn av spesifikke metodiske hensyn (definisjon av eksperter og ekspertkunnskap) samt praktiske problemer: F.eks "kvasiekspertise" eller utfordringer knyttet til den samhandlingen som oppstår under intervjuet samt tilgangen på eksperter. Begrensninger knyttet til å få tilgang til eksperter kan gå på tidsbegrensninger, finne tilstrekkelige dialogpartnere i et nettverk, gruppespesifikt språk (f.eks. juridiske termer) samt utfordringer knyttet til sensitiv informasjon i forskning. I vårt arbeid har vi opplevd utfordringer med å få tilgang på eksperter, da nøkkelpersoner i private og offentlige organisasjoner er svært opptatt samt det å klare å motivere eksperten til å delta.

Hva kjennetegner en ekspert?

I vitenskapelig forskning er et individ å anse som en ekspert fordi forskeren antar at den aktuelle personen har kunnskap, som hun eller han ikke nødvendigvis er alene om å ha – men som nødvendigvis ikke er så lett tilgjengelig i en feltstudie. Ekspertviten er blant annet karakterisert ved at eksperten er "ledende og styrende i en bestemt organisatorisk og funksjonell kontekst - innenfor et gitt fagfelt». Videre at eksperten kan være en person med myndighet eller påvirkning på et fagfelt (Bogner og Menz, 2002b, s. 46, samt Liebold og Trinczek, 2002, s. 36). Blant våre utvalgte «eksperter» er det mange som gjennom sin posisjon og myndighet kan påvirke et fagfelt eller utforme rammevilkår for utøvelse av et fagområde i en spesiell retning. For eksempel personer i det offentlige virksomheter som utformer rammeverk og retningslinjer for hvordan ansatte i det offentlige skal jobbe med gevinstrealisering.

Utfordringer knyttet til ekspertintervju som metode for datainnsamling

Enkelte forskere mener at ekspertintervjuer ikke er en så uproblematisk og "økonomisk rimelig" måte å skaffe data på som man kan tro. Ekspertintervjuer er også til dels en omdiskutert kvalitativ forskningsmetode. Debatten har dels vært knyttet til sosiologiske

aspekter i forhold til definisjonen av «eksperter» og «ekspertise» samt de metodologiske aspekter knyttet til ekspertintervjuer som metode. Nyere debatt knyttet til ekspertintervjuer er først og fremst rettet mot ekspertintervju som metodikk. Herunder tema som; «hva er egentlig en ekspert», «Hvilken type intervju er best i forhold til formålet», «ulike former for ekspertintervjuer og deres rolle i forskningsdesign», «strategier for å analysere resultatene fra ekspertintervjuer» o.l. Det har også vært diskutert problematikk knyttet til å få tilgang til «ekspertgrupper» samt detaljer knyttet til intervjuformen ekspertintervju – nærmere bestemt hvordan intervjuer påvirker eksperten og hvordan intervjuerens rolle som "kvasiekspert" er avgjørende for å kunne gjennomføre et ekspertintervju.

Det har videre vært diskutert hvorvidt intervjuerens kompetanse eller kjønn kan påvirke både kvaliteten og validiteten til data som samles inn. En annen metodiske utfordring, er at ekspertintervjuer fort kan bli kjønnsmessig skjevfordelte. «Eksperter» er ofte mannlige og hvite. Dette kan spesielt påvirke forskning knyttet til kjønnsroller/ stereotypier el. Samtidig kan dette elementet med skjev kjønnsfordeling spille inn på interaksjonen mellom intervjueren og intervjuobjektet (paternalisme, overlegenhet eller uvilje / motvilje; feedback-effekt). I vårt arbeid med intervjuer har vi riktignok opplevd akkurat dette med en klar overvekt av menn. Men vi anser ikke kjønnsmessig skjevfordeling som et veldig stort problem innenfor emnet gevinstrealisering, dessuten ville det bli vanskelig å innhente nok informanter/ intervjuobjekter hvis man skulle fokusere sterkt på likevekt i kjønnsfordeling.

Telefon og skypebaserte ekspertintervjuer– fordeler og ulemper

En variasjon av ekspertintervjuet er telefon og skypebaserte intervjuer. Telefonsamtaler med eksperter har lenge vært etablert forskningspraksis (ikke minst av økonomisk grunner), men denne intervjuformen har også blitt gjenstand for kritiske betraktninger. Blant annet hevdes det at intervjuobjektet ikke nødvendigvis gir sin fulle og hele oppmerksomhet til samtalen, og siden man ikke sitter «ansikt til ansikt» kan intervjueren ikke forutsi eller kontrollere distraksjoner eller avbrudd av tredjepart. Intervjuet kan ha langt mindre rom for utvikling og fortolkning siden samspillet foregår på et rent språklig nivå. For vår del var Skype et effektivt verktøy for å nå ut til alle vi ønsket å intervju. Skype er vel brukt og akseptert som digital møtearena på lik linje med telefon. Med Skype får man både bilde og tale og har dermed større forutsetninger for å kunne registrere ikke-verbale signaler og uttrykk som kan gi intervjuere bedre mulighet til å korrigere intervjustil og be om utdyping av svar og på andre måter tilpasse oss reaksjoner eller situasjoner som måtte oppstå under intervjuet.

Vårt valg av ekspertintervju som metode for datainnsamling

Ekspertintervju er riktignok litt omdiskutert som kvalitativ forskningsmetode, men vi mener at metoden for å innhente dybdeinformasjon er riktig å bruke i vår oppgave og en god metodikk for å søke svar på våre forskningsspørsmål. Vi ser flere fordeler knyttet til bruk av ekspertintervju. Ekspertintervjuet gir mulighet for å få detaljert og god informasjon om fenomenet man studerer, man kan be om forklaringer og utdypninger samtidig som intervjuer har mulighet til å fokusere på kun en person av gangen. Ekspertintervjuet gir også en mulighet for en fortrolighet som man ikke har ved bl.a fokusgruppeintervjuer. Fortrolighet kan føre til større ærlighet og åpenhet. Sett i lys av de rammevilkår vi jobber under, med noe begrensede ressurser og tid, anser vi ekspertintervjuer for å være en effektiv og rimelig måte å innhente informasjon på, og at denne metodikken gir tilstrekkelig validitet alt tatt i betraktning. I en ideell situasjon kunne vi gjerne sett for oss å bruke Delphi-metoden for sikre validitet i enda større grad, men vi ser det som for krevende å gjennomføre panel med intervjudeltagere i vår situasjon.

3.3.2 Datainnsamling

Forberedelser

Vi vurderte ulike metoder for innsamling av data/ informasjon om emnet. Vi gikk tidlig i gang med å utforme og starte en pilotstudie for å gi oss innsikt i problemstillingen. Vi gjorde også research for å finne ut hvem vi burde snakke med. Helt i starten av prosjektet så vi for oss en eksplorativ pilotstudie etterfulgt av en kvantitativ analyse. Men ettersom problemformuleringen / forskningsspørsmålene endret noe form gjennom at vi fikk mer innsikt, så vi at det var interessant å studere selve fenomenet knyttet til hvorfor man ofte har store utfordringer med å hente ut gevinster av digitaliseringsprosjekter. Og dette førte så til at vi endte med å gjøre en ren kvalitativ undersøkelse av et fenomen gjennom ekspertintervju. Vi satt allerede på en del ekspertintervju fra pilotundersøkelsen. Og vi startet så arbeidet med å hente inn et større antall ekspertintervjuer fra privat og offentlig sektor. Her vil vi beskrive prosessene og de metodevalg som ble gjort underveis i prosjektet.

Hvordan velger man ut eksperter?

Det er forskeren som, sett i forhold til sitt forskningsmål, bestemmer hvem hun eller han vil intervjuer som en ekspert. Men vi må legge til at dette er ikke et vilkårlig valg, men er relatert til anerkjennelsen av en person som ekspert innen sitt eget handlingsområde. Samtidig er ikke

hver person anerkjent som ekspert i en bestemt setting, nødvendigvis et potensielt intervjuobjekt.

Valg av intervjuobjekter i vår oppgave

I kvalitative studier velges informanter som er i stand til å gi informasjon om det aktuelle forskningsspørsmålet. Det kalles et strategisk utvalg (Thagaard, 2003). I denne studien er det strategiske utvalget fagpersoner som har lang erfaring med, og jobber praktisk med både digitaliseringsprosjekter og gevinstrealisering i både privat og offentlig sektor.

Når vi skulle finne eksperter innenfor feltet digitalisering – og spesielt med fokus på gevinstrealisering, så gjorde vi en vurdering av hvem vi anså som de mest sentrale og retningsgivende nøkkelpersonene innenfor digitalisering og gevinstrealisering. Vi innhentet også tips fra personer med stort nettverk innenfor digitalisering og gevinstrealisering. Ikke minst fikk vi mange gode tips av vår veileder. Vi gjorde også søk i litteratur, massemedia, elektroniske dokumenter og artikler på internett samt ba om tips om andre aktuelle intervjuobjekter når vi gjennomførte intervjuene.

Personene er spesielt valgt ut i kraft av sin posisjon (sentral beslutningsmyndighet og sterk påvirkning), sterk faglig kunnskap om emnet eller som er sentrale nøkkelpersoner med bred praktisk erfaring i store foretak. Vi har søkt å få en god balanse mellom privat og offentlig sektor, samt en god balanse mellom de som utformer rammeverk og metode samt de som utøver praktisk arbeid innen digitalisering og gevinstrealisering.

Den første kontakten var en epost som ble sendt til de aktuelle intervjuobjektene. Denne var en invitasjon/ anmodning om å få lov til å intervju de aktuelle ekspertene (vedlegg 1). Når de eventuelt takket ja via epost, så aksepterte de også samtykke for taleopptak (som nevnt i invitasjon).

Vår opplevelse var at det var vanskeligere å danne seg et bilde av nøkkelpersoner/ eksperter i privat sektor enn i offentlig sektor. I offentlig sektor er det noen få virksomheter som er med på å utvikle rammeverk og metode for digitaliseringsprosjekter og gevinstrealisering, mens det i privat sektor er mer firmainterne prosesser og vanskeligere å definere nøkkelpersoner og prosesseiere. Det er også mer krevende å finne de personer som sitter sentralt i arbeidet med digitalisering og gevinstrealisering. Videre opplevde vi også at det generelt var lettere å få respons fra de intervjuobjekter som vi henvendte oss til i offentlig sektor.

Tabellen under gir en oversikt over informantene i vår undersøkelse:

Nr	Offentlig eller privat	Rolle	Tid - antall minutter	Kjønn
1	Offentlig virksomhet	Avdelingsdirektør	34	Mann
2	Offentlig virksomhet	Avdelingsdirektør	21	Kvinne
3	Offentlig virksomhet	Leder innovasjonsstrategi	40	Mann
4	Offentlig virksomhet	Seniorrådgiver	50	Mann
5	Offentlig virksomhet	Leder digital transformasjon	32	Mann
6	Offentlig virksomhet	Fylkesrådmann	21	Kvinne
7	Offentlig virksomhet	Prosjektleder	44	Mann
8	Offentlig virksomhet	Innovasjonsleder	34	Mann
9	Privat virksomhet	Rådgiver digitalisering	25	Mann
10	Privat virksomhet	Manager Automation	72	Mann
11	Privat virksomhet	Digital sjef	58	Mann
12	Privat virksomhet - konsulentselskap	Senior Prosjektleder	52	Mann
13	Privat virksomhet - konsulentselskap	Direktør	43	Mann
14	Privat virksomhet	Fagleder prosessoptimalisering	31	Mann
15	Privat virksomhet	Leder digitalisering	25	Mann
16	Privat virksomhet	Leder digitalisering	32	Mann
17	Offentlig virksomhet	Avdelingsleder	51	Mann
18	Offentlig virksomhet	Forsker	45	Kvinne

Tabell 1: Oversikt over intervjuobjekter

3.3.3 Intervju

Det finnes flere typer forskningsintervjuer. Overordnet skiller man ofte mellom åpne og strukturerte intervjuer, hvor informanten i åpne intervju skal kunne fortelle så fritt som mulig uten at intervjuer har forberedt alle spørsmål i forkant. I strukturerte intervju er derimot intervjuet på forhånd strukturert og forberedt av den som intervjuer. I strukturerte intervju har man i tillegg fokus på bestemte temaer som alle informantene blir spurt om (Dalen 2004).

Valg av halvstrukturerte/ semistrukturerte intervjuform

Vi har valgt å bruke semistrukturert intervju. Intervjuet består av overveiende åpne spørsmål, som vi tror vil virke utløsende på informantens fortelling om sin oppfattelse av hvilke faktorer som er kritisk ved gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter. Hensikten er at de skal kunne fortelle så fritt og åpent og upåvirket som mulig. Samtidig er det viktig at man «doser» informanten gjennom de elementene man ønsker å undersøke, at alle blir spurt om de samme temaene og stilt de samme spørsmålene. Dette vil sikre sammenlignbare data. Dette kan igjen sikre at materialet gir en variasjonsbredde, samt gir data som kan gi tyngde til å forstå

fenomenet vi ønsker å undersøke. Våre intervjuer foregikk med basis i en forholdsvis detaljert intervjuguide. Intervjuene var dermed relativt enkle å analysere fordi alle ble spurt om de samme spørsmålene. Samtidig opplevde vi denne intervjuformen som mer fleksibel enn et strukturert intervju og det gav oss gode muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål.

Planlegging og forberedelse

Vi planla intervjuene både praktisk og mentalt. For oss bestod dette primært i å utforme en intervjuguide. Vi forberedte oss mentalt i forkant ved lese (Thagaard, 2003) og forberede oss på hvordan intervjuet ville foregå. Vi snakket om hvilken rolle vi ønsket å ha som intervjuere og hvordan vi best kunne skape en god atmosfære. I vårt prosjekt gjennomførte vi alle intervju sammen, og vi ble enige om hvilke roller vi skulle ha i forkant.

Vi måtte forberede oss for å ha en viss kunnskap om temaene som skulle tas opp (Thagaard, 2003), vi leste litt om intervjuteknikk og om hvordan vi kunne bygge sosiale relasjoner (Kvale, 2006). Intervjuet er tross alt selve instrumentet i denne type situasjoner. Som intervjuere måtte vi vurdere hva vi anså som våre sterke og svake sider i en intervjusituasjon (Thagaard, 2003). Både vi som forskere og informantene hadde innflytelse på hvordan intervjuet forløp, men det var ingen gjensidig interaksjon. I slike intervjuer er det informanten bestemmer hva vedkommende ønsker å fortelle. Forskeren styrer spørsmålene og det er kun informanten som skal være den fortrolige og åpne. Ifølge Kvale (2006) beskrives denne form for intervju som «ensidig fortrolighet» og Kvale sier at «intervjuer må skape en atmosfære hvor den intervjuede føler seg trygg nok til å snakke fritt».

I vår gjennomføring av intervjuer la vi an til en relativt uformell og fri tone, hvor informanten fikk styre samtalen (vi brukte samtaleguiden i enkelte tilfeller der vi ikke følte vi hadde fått med alle ønskede informasjonspunkter som vi ønsket å få svar på). Vi opplevde at de intervjuede åpnet seg opp og at tonen var jovial, åpen og fortrolig. Vi opplevde generelt at de intervjuede gav ærlige og direkte svar og den intervjuede følte seg trygg i situasjonen. Som «forskere»/ intervjuer ble vi også mer trygge på våre roller etter hvert som vi fikk gjennomført de første intervjuene.

Intervjuguide

Når vi arbeidet med intervjuguide (vedlegg 2 og 3), prøvde vi hele tiden å fokusere på våre problemstillinger. Dette for å sikre at intervjuguiden bidro til at informanten reflekterte rundt våre problemstillinger (Kvale, 2006) uten alt for mange tilleggsspørsmål.

Kvale (2006) mener at man ofte lager for mange spørsmål og at det i intervjuene dermed blir for mye tomprat. Riktignok har vi med flere spørsmål enn ett i samtaleguiden, men det er to spørsmål i samtaleguiden som er de mest sentrale. Begge er direkte knyttet til det hva som er kritisk for å lykkes med gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter. Bare med litt forskjellig vinkling. Dette for å få informanten til å utdype sine svar knyttet til emnet. Siden vi har valgt å intervju to ganske ulike typer virksomheter – dvs. privat og offentlig sektor – utformet vi to ulike intervjuguider.

Selve intervjuet

Som nevnt over henviser Thagaard (2003) til at det er viktig at forskere tenker gjennom sterke og svake sider som kan påvirke intervjuet. Her har vi forsøkt å være så bevisste som mulig, lest litt om intervjuteknikk og diskutert mulige scenarier. Thagaard (2003) sier også at det er viktig hvordan man responderer og følger opp svar eller innspill fra informanten. Det første møtet mellom intervjuer og informant vil påvirke atmosfæren samt graden av åpenhet i intervjuet (Kvale, 2006). Akkurat dette var vi spesielt oppmerksomme på, og sitter igjen med det inntrykket at vi i stor grad har lyktes med vår måte å gjennomføre intervjuene på. Siden vi henvendte oss til foretak i både privat og offentlig sektor måtte vi forberede oss litt på hva som var de mest åpenbare forskjeller mellom privat og offentlig sektor og hvilken innfallsvinkel, begreper, termer og spørsmålstillinger som var passende for hver sektor. Eksempelvis brukes ikke begrepet «gevinstrealisering» særlig mye i privat sektor. Der snakker man om effekt, ROI, og andre tilsvarende begrep som tilsvarer gevinstrealisering i offentlig sektor.

Alle intervjuene ble foretatt via Skype på informantenes arbeidsplasser. Det første vi gjorde var å presentere oss selv, kort om vår bakgrunn og vår motivasjon for å skrive om nettopp gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter. Så lot vi informantene/ intervjuobjektene si litt om seg selv, sitt arbeide og sin bakgrunn. Dette ble en uformell og fin innledning til selve intervjuet.

I selve intervjuet fulgte vi intervjuguiden (for enten offentlig eller privat foretak) der det var naturlig. Ofte snakket informanten selv så mye at punktene i intervjuguiden ikke var nødvendig å lese opp. Og der informanten eventuelt stoppet noe opp, var intervjuguiden grei å bruke for å komme videre samt ivareta at alle ønskede informasjonspunkter ble gjennomgått.

3.4 Analyse av data

3.4.1 Hermeneutisk prosess

Kvalitativ metodikk er en såkalt hermeneutisk prosess. Som forsker har man ofte et teoretisk utgangspunkt som vil påvirke tolkningen av dataene. Forståelsen av det teoretiske utgangspunktet vil påvirkes av de innsamlede dataene og føre til en videre teoriutvikling. Når det gjelder kvalitative data så må materialet organiseres. Materialet sorteres gjerne i forhold til dimensjoner eller tema og irrelevante elementer tas ut. Når man får oversikt over materialets ulike deler forandres også helhetsinntrykket. Så dermed gir forståelsen av delene også ny forståelse av helheten. Som igjen kan bety bedre forståelse for de ulike delene.

3.4.2 Koding av datamateriale

Substantiv koding

Denne fasen dreier seg om åpenhet til data. Først leste vi og lyttet til intervjuet. Så diskuterte vi hva intervjuet dreide seg om. Da fikk vi et helhetlig inntrykk av hva det handlet om. Så gikk vi nøye gjennom det transkriberte materialet. Intervjuene ble så importert inn i Nvivo som vi brukte for analyse av datamaterialet. Vi merket så viktige ord og setninger. Dernest kodet vi det vi hadde merket som viktig. Vi brukte først koder med bakgrunn i informantenes egne ord (in-vivo) med byttet ut koding med egen fagterminologi (in-vitro). Vi sammenlignet så kodene for å finne forskjeller og likheter. Etter hvert fikk kodene mer og mer abstrakte begreper. Vi samlet så disse i kategorier (Hallberg, 2002). ifølge Corbin and Strauss (2008) kalles dette trinnet for «axial koding». Gjennom analyseprosessen la vi vekt på kontinuerlig sammenligning av datamaterialet samt kodene og kategoriene slik at vi ikke låste oss fast i de første kodingene og kategoriene vi lagde. Vi inkluderte dermed nye koder og kategorier når de dukket opp (Hallberg, 2002).

Teoretisk koding (selektiv koding, fokusert koding)

Det neste vi gjorde i analysen var å se etter en fellesnevner, noen felles budskap eller sammenhenger mellom kategoriene. Disse ble sammenfattet i en kjernekategori. Vårt mål på dette stadiet av analysen var å finne ut om analysen har ført oss frem til en modell eller teori. I denne sammenheng er det snakk om to typer teori; formal teori eller substantiv teori (Glaser and Strauss, 1967). Formal teori omhandler fenomenet i alminnelighet, men substantiv teori kun er gyldig for en spesifikk gruppe.

3.4.3 Selve analysen

Vi analyserte intervjuene med henblikk på «grounded theory» og vi benyttet Glaser og Strauss (1967) sine steg med substantiv og teoretisk koding.

Substantiv koding

Vi tok opp intervjuet med informantens forhåndssamtykke. Når vi hadde transkribert intervjuene, leste vi gjennom og merket det som var av betydning og interesse for vår studie. Dette ble utført i dataprogrammet Nvivo. Vi dobbeltsjekkete at alt som var av interesse i dette reduserte materialet virkelig var kommet med og at vi ikke hadde glemt å ta med noe som gav mening og innsikt i problemstillingene (Hallberg, 2002). Vi fikk først frem 10 kodegrupper fra den reduserte teksten, hvor vi først brukte navn etter informantenes egne ord (in-vivo). Etter hvert fikk kodene mer abstrakte navn og endte til slutt opp i fire hovedkategorier.

Teoretisk koding

Vi vurderte her kategorier i forhold til hvilke likheter og ulikheter vi fant. Etter hvert endte vi opp med en kjernekategori. Med grounded theory har man som mål å ende opp med en modell eller teori som forutser og forklarer et fenomen (Hallberg, 2002). «Modell» er noe svakere enn begrepet «teori» som forutsetter et større datagrunnlag. Resultatet kan ifølge Glaser and Strauss (1967) beskrives som «en tentativ og substansiell modell» da den sier noe om en spesifikk gruppe. Så skal egentlig innsamlingen av data fortsette, til det ikke tilkommer noen ny kunnskap som kan bidra til å forstå kategoriene. Dette kalles metning. I en liten studie med bare 18 informanter, fant vi at det ikke er aktuelt å snakke om metning (Glaser and Strauss, 1967).

3.4.4 Validitet

Ifølge Malterud (2003) så handler begrepet validitet om at man stiller spørsmål ved gyldigheten til den aktuelle kunnskapen. Videre sier Malterud at «all kunnskapsutvikling handler om å finne frem til mer eller mindre relevante versjoner av den virkelighet og sannhet som vi ønsker å få vite mer om». Kvale (2006) skriver om begrepene «intern og ekstern validitet». Når man skal finne ut om studien har såkalt «indre validitet», kan man stille spørsmålet: «hva er dette sant om»? Når det gjelder «ekstern validitet» så kan man tilsvarende spørre om «funnene kan være gyldig for andre enn de som deltok i studien» samt «er disse funnene overførbare»?

Ved å stille spørsmål til alle de valg man gjør gjennom hele forskningsprosessen, så hjelper det oss til å se svakheter og begrensninger i alle de ulike fasene gjennom studiets forløp. Om vi som forskere ikke oppdager feil – så har vi rett og slett ikke kompetanse til å se vår egen studie i et «metaperspektiv», påstår Kvale (2006). Målet er nødvendigvis ikke å fjerne problemer, men å synliggjøre problemer og granske dem fra alle vinkler. Hele meningen med dette er altså å tilegne seg god innsikt og forståelse (Malterud, 2003). Så vi kan si at vår rolle som forskere her er å lage en rød tråd gjennom hele forskningsprosessen. Slik at den som leser studien forstår tolkninger og slutninger (Malterud, 2003). Og det er også dette vi har prøvd å få til i vår studie. Så det er forskerens slutninger og vurderinger som til sist avgjør det endelige resultatet. Prinsippet om etterprøvbarehet betyr at man i kvantitativ metode sier at dersom studien er valid, så vil altså andre forskere finne frem til identiske resultater. Men med kvalitative metoder blir det nesten utenkelig at to ulike forskere kommer frem til et identisk resultat.

3.4.5 Etske vurderinger

Vi har søkt og fått tillatelse til å innhente intervju og lagre opptak av intervju ved å søke tillatelse hos Personvernombudet for forskning (Norsk senter for forskningsdata), se vedlegg 4 og 5. Det har vært viktig å sikre at informantenes informasjon er blitt behandlet på en trygg, forskriftmessig og etisk måte. I invitasjonen som ble sendt til våre intervjuobjekter, fremkom det at det var helt frivillig å delta i prosjektet samt at de kunne trekke seg fra undersøkelsen uten videre begrunnelse. De fikk også informasjon om at opplysninger de gav ikke kunne spores tilbake til dem samt at all informasjon ville bli slettet etter at oppgaven var ferdig.

3.4.6 Avgrensninger

Vi har i denne studien valgt å avgrenset utvalget av informanter i undersøkelsen til personer med relativt høy fagkompetanse på digitalisering og gevinstrealisering. Vi har også kun intervjuet personer som jobber i større foretak i offentlig og privat sektor. Vi ser i hovedsak på gevinstrealisering ved digitalisering internt i foretak, intern effektivisering og «interne kunder» i denne undersøkelsen. Vi tar ikke for oss gevinster i forhold til digitalisering for brukere/ kundesiden og gevinster koblet til utvikling av nye forretningsmodeller. Vi ser også hovedsakelig på hvordan interne prosesser, ferdigheter og kunnskap kan påvirke gevinstrealisering. Vi har ikke fokusert på hvordan markedet og brukere/ kunder kan påvirke gevinstrealisering. Vi går heller ikke spesielt inn på temaet porteføljestyring i denne

oppgaven. Vi går heller ikke dypt inn i begrepet e-government, men ser på forskjeller mellom offentlig og privat sektor.

4 Funn

Målet med denne studien har vært todelt:

P1: Hvilke faktorer er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?

P2: Er det forskjeller mellom privat og offentlig sektor - i forhold til hvilke faktorer som er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?

4.1 Hvilke faktorer er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?

Vi har oppsummert våre funn i «generelle faktorer» men viser også til hvordan disse generelle faktorene kan få implikasjoner for de ulike fasene i gevinstrealiseringsprosessen. I vår undersøkelse kom det tydelig frem at dersom man skal lykkes med gevinstrealisering, så må noen grunnleggende elementer være på plass. De færreste foretak har alle elementene på plass i dag. Tabell 2 viser kritiske faktorer for gevinstrealisering som vi har funnet i undersøkelsen.

Generelle faktorer	Initieringsfase (Gevinstplanleggings-fase)	Prosjektfase (Gevinstleveranse-fase)	Driftsfase (Gevinstuttak etter implementering)
Modenhet og forståelse for gevinstrealisering	<ul style="list-style-type: none"> • Avdekke reelle behov, deretter koble disse med teknologi • Tydelig fordeling av roller og ansvar • Forankring i strategiske mål • Eierskap og involvering fra ledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på gevinstrealisering, ikke bare leveranse 	<ul style="list-style-type: none"> • Jobbe kontinuerlig for å hente ut gevinster gjennom hele prosjektets levetid • Avdekke potensiale for nye gevinster • Realisere identifiserte gevinster • Evaluere og ta med lærdom videre
Kompetanse, ferdigheter og gjennomføringsevne innenfor a) Gevinstrealisering, b) Endringsledelse c) Teknologiforståelse	a) God planlegging og gode, målbare og realistiske gevinstmål b) Forankring og involvering c) Se muligheter i ny teknologi	a) Oppfølging av gevinstplan og gevinstmåling samt tiltak når gevinster ikke realiseres som planlagt b) Brukermedvirkning	a) Evaluering av gevinstuttak over tid. b) Evne og vilje til å ta i bruk slutt-produkt c) Opplæring
Metodeverk	<ul style="list-style-type: none"> • Skalere/ tilpasse rammeverk/ metodikk etter behov 		<ul style="list-style-type: none"> • Skalere rammeverk/ metodikk ut fra erfaring og modenhet

Tabell 2: Kritiske faktorer for gevinstrealisering

4.1.1 Modenhet og forståelse for gevinstrealisering

Selv om det er stort fokus på gevinstrealisering i privat og offentlig sektor, mener samtlige av de som ble intervjuet at det generelt er en lav grad av modenhet og forståelse i forhold til hva gevinstrealisering *egentlig* innebærer og at spesielt små og mellomstore foretak har lav kompetanse og gjennomføringsevne knyttet til gevinstrealisering (prosessene gjennomføres enten mangelfullt eller ikke i det hele tatt). Grad av modenhet vil også i stor grad påvirke kompetanse, gjennomføringsevne og andre kritiske faktorer.

*«... Hvis jeg skal generalisere, så er det generelt en lav grad av modenhet rundt det å forstå hva gevinstrealisering egentlig innebærer. De fleste har et begrep om at gevinstrealisering er bra, lurt og ønskelig. Men å vite hvordan man faktisk jobber med det og hva som gjør at du får til gevinstuttak og ikke bare gevinstestimering, det er litt av problematikken. Det å gjennomføre de endringene som skal til - det er det de fleste virksomheter sliter med»
(Leder for strategi og innovasjon i kommunesektoren)*

Vi går her gjennom noen av de sentrale elementene som kan bli berørt av lav modenhet i gevinstrealisering:

12 av de 18 vi intervjuet nevnte at en kritisk faktor var at man først må **avdekke reelle behov, deretter koble disse med teknologi**. Lav modenhet kan føre til at man hopper rett på teknologivalg og tekniske løsninger, uten først å kartlegge de reelle behov i organisasjonen. Det ble også nevnt at man må gjøre behov- og konseptvurderinger og diskutere disse med kolleger og brukere for å belyse alternative løsninger og vurdere konseptene/ løsningene.

«Digitaliseringsprosjekter er ofte teknologidrevet - ikke effektdrevet. Man fascineres av ny teknologi som f.eks. kunstig intelligens, så ser man hva man kan utnytte dette til. Er man effektdrevet går man rett på udekte behov og problemstillinger, så lager man en businesscase. Hvis du gjør noe bare for å modernisere - da oppnår du ikke det helt store»» (Prosjektleder digitalisering i offentlig sektor)

Tydlig fordeling av roller og ansvar oppgis som svært viktig. Man må definere og tydeliggjøre hvem som har hvilke roller og ansvar. 75% av de intervjuede nevnte at det er en stor utfordring at prosjektleder ofte gis ansvar for gevinstrealisering, siden realisering av

gevinster ofte skjer når linja innfører og tar i bruk sluttproduktet. Hvis prosjektleder er gevinstansvarlig, vil man ikke lenger ha noen gevinstansvarlig når prosjektet avsluttes.

«Prosjektet er jo ikke gevinsteier ... alle gevinster skal ha en gevinsteier ... og det eierskapet bør ligge i linja. Og ofte vil jo det meste av gevinster komme etter at prosjektet er avslutta» (Prosjektleder i større offentlig virksomhet)

Prosjektets mål må ha **forankring i strategiske mål**. Lav modenhet kan føre til at prosjektet setter «enkeltvise prosjektmål» som nødvendigvis ikke er relatert til virksomhetens overordnede mål.

«... Det hjelper ikke å kjøre prosjektet riktig og få ut gevinster hvis en ikke tar virksomheten i riktig strategisk retning i forhold til toppledelsens strategiske mål» (Avdelingsdirektør, offentlig etat)»

Nesten alle som ble intervjuet nevnte **eierskap og involvering fra ledelsen** som en kritisk faktor for å lykkes. Gevinstrealisering må være forankret hos ledelsen, som må ta et aktivt eierskap gjennom å prioritere og støtte prosjekter som kan levere relevante gevinster. Ledelsen bør også har et overordnet eierskap til gevinstene helt til de er realisert - selv om de delegerer ansvar for utøvelse og gjennomføring til programeier, gevinstansvarlige eller andre.

«De som lykkes er hvor de på toppen har ansvar for gevinstrealisering fra begynnelsen til de har hentet ut gevinstene ...»
(Konsulent som jobber med gevinstrealisering i både privat og off. sektor)

En kritisk faktor som ble nevnt av 43% av respondentene var **fokus på gevinstrealisering, ikke bare leveranse**. Lav modenhet og forståelse kan føre til at man fokuserer mer på å klare å levere prosjekter på rett tid, kost og kvalitet enn å levere gevinster.

«... litt for mange er opptatt av selve prosjektgjennomføringen og feirer at man klarte å levere på tid-kost-kvalitet innenfor det prosjekt man skal gjøre, fremfor å tenke hele prosjektets livssyklus og ønskede gevinster. Man må jo definere hva man virkelig skal ha ut av det i forkant, og følge opp de gevinstene man forespeiler ...
(Digitaliseringsansvarlig i privat foretak)

Nesten samtlige av de som ble intervjuet påpekte viktigheten av å **jobbe kontinuerlig for å hente ut gevinster gjennom hele prosjektets levetid**, også etter at sluttproduktet er overlevert

til linja og kjørt i drift en stund. De nevnte også at mange setter i gang med gevinstrealisering etter at prosjektet er ferdig utviklet, typisk når man går rett på teknologi og løsning.

«Feilen mange gjør er at man setter i gang gevinstrealisering etter at man er ferdig med et utviklingsprosjekt. Man må definere målene med prosjektene allerede før man setter i gang» (Avdelingsleder digitalisering i offentlig foretak)

Et annet funn var at lav modenhet kan føre til at man ikke klarer å **avdekke potensiale for nye gevinster**. Man unnlater ofte å gjøre en formell evaluering av de realiserte gevinster og vurdere om det finnes flere gevinster som man kan klare å ta ut (ikke-planlagte gevinster). Det å vurdere potensialet for nye gevinster i et prosjekt, er noe som de færreste gjennomfører systematisk. Men da går man også glipp av et mulig potensial for flere nye gevinster.

Det er først når vi har kjørt prosjektet i drift en stund, at vi ser nye muligheter for gevinster. Vi har fått noen positive overraskelser der, som vi ikke har klart å forutse tidligere i prosjektet (leder innovasjon og effektivisering i prosessindustri)

Realisere identifiserte gevinster

Halvparten av de intervjuede nevnte også realisering av identifiserte gevinster som et problem, spesielt tidsgevinster. Dette kan sees både i lys av manglende modenhet og kultur. Man vet ikke hva man skal bruke «de sparte 10-15 minuttene» til, og man ender opp med et «teoretisk gevinstpotensial». Hva bruker man den tiden til? Nedbemanner eller reallokerer man ressursene? Ofte blir det bare lengre kaffepauser og ingen realisert gevinst.

«For noen år tilbake så innførte vi et nytt fagsystem for en kommune. De sparte da 10-15 minutter pr. transaksjon. Men det er vanskeligere å realisere en sånn gevinst, enn å bare kutte i et budsjett. Det var vanskelig å få virksomhetslederen som «eide» de ansatte til å eie den gevinsten. Han sa at dette må dere ikke fortelle til noen, da tar de folk fra meg». (Leder innovasjon og strategi i fylkeskommune)

75% av de spurte nevnte viktigheten av å **evaluere og ta med lærdom videre** ved prosjektslutt. Man må evaluere prosjektgjennomføring, gevinstoppnåelse og eget modenhetsnivå. Så må denne lærdommen tas med videre i neste prosjekt. Slik økes modenhet og gjennomføringsevne. Den generelle oppfatning blant de spurte var at få foretak gjennomfører systematisk evaluering og klarer dermed ikke å ta erfaringer videre inn i nye prosjekter og øke eget modenhetsnivå.

«... Det er svært viktig at man ved prosjektslutt måler effektuttak, evaluerer, får feedback, lærer av feil og justerer prosesser. Da får man kontinuerlig forbedring og økt modenhet for gevinstrealisering» (Leder digitalisering i privat foretak)

4.1.2 Kompetanse i gevinstrealisering

Gevinstrealiseringskompetanse og ferdigheter ble nevnt av nesten alle informanter. Det å evne å gjennomføre en gevinstrealiseringsprosess på en god måte krever både kompetanse og ferdigheter. De fleste informanter mente også at det generelt var ganske lav grad av kompetanse og ferdigheter samt lav gjennomføringsevne innen gevinstrealisering i mange foretak. Store foretak ble ansett som flinkere enn små og mellomstore foretak. Kompetanse og ferdigheter er nært knyttet til modenhet.

"Hvis folk skjønner hva implementering og endringsledelse handler om, og hva teknologi kan tilby så er gevinstrealisering bare en naturlig følge av det og det vil dermed hjelpe med å øke modenhetsnivået» (Leder digitalisering i offentlig etat)

God planlegging og gode, målbare og realistiske gevinstmål ble nevnt som viktige faktorer for å lykkes med gevinstrealisering. Planleggingsfasen er svært viktig og inkluderer gevinstmål og gevinstplan/ businesscase. Ofte overestimeres gevinster og kostnader underestimeres. Det nevnes også at det er viktig å sette konkrete og kvantifiserbare gevinstmål, ellers blir målbildet for diffust og vanskelig å måle.

«Det er behov for mer realistiske og risikovurderte estimater. Om det nå er kvalitative eller kvantitative gevinster som man ser for seg at man skal oppnå, så må det bli mer realisme i det. Ikke det man kaller et gevinstpotensiale (for det er jo å maksimere de gevinstene man drømmer om) men det å gjøre de realistiske (Rådgiver gevinstrealisering i statlig foretak)

Oppfølging av gevinstplan og gevinstmåling - samt tiltak når gevinster ikke realiseres som planlagt var også kritiske faktorer som kom frem i undersøkelsen. For å oppnå best mulig effekt må man kontinuerlig følge opp arbeidet med gevinstrealisering ved å oppdatere kost/ nytte-bildet og vurdere gevinstrealiseringsplanen ved hver faseovergang. Virksomheter med lavt modenhetsnivå følger ofte ikke opp gevinstplan og gevinstmåling i prosjektfasen. Det fremkommer tydelig av intervjuene at det er relativt lavt fokus på gevinstmåling. Det er viktig

å sikre at realiseringen av gevinster samsvarer med det som er planlagt og at der gevinster ikke blir realisert som planlagt må det iverksettes tiltak for å håndtere dette.

«... Når prosjektet er levert og man begynner å spørre om NÅR skal vi måle dette her og hvem har ansvaret for å bli målt på det - så blir folk litt mer vage. Man må jobbe ganske hardt med å forankre gevinsteierskap, gevinstmåling og gevinstuttak og når vi nærmer oss prosjektleveranse, for da er 17.mai talene slutt og da skal det bli virkelighet av det» (Leder for strategi og innovasjon i kommunesektoren)

Et flertall av de intervjuede nevner **evaluering av gevinstuttak etter overlevering** som en stor utfordring! Det er viktig med ganske tett oppfølging også etter at prosjektet er avsluttet, for å se om gevinstene faktisk er tatt ut etter at prosjektet er avsluttet og har vært i drift i linja i en periode. Ofte slippes fokuset på gevinstrealisering etter overlevering. Man går kanskje inn i et nytt, spennende prosjekt og «glemmer» det man allerede har overlevert. Det er heller ikke uvanlig at det ikke rapporteres på gevinstuttak etter overlevering.

«Ofte rapporteres ikke gevinstuttak etter overlevering i det hele tatt. Kanskje rapporteres det på leveranse, men ikke på gevinstbildet. Og når alt er ferdig, og gevinstrapport skal skrives, så er det alltid noen som sitter og klør seg både her og der – «oj, dette har jeg jo ikke fulgt opp, hva skal jeg nå rapportere». Så er man plutselig over i veldig verbale uttrykk uten å kunne relatere det til forarbeidet som ble gjort» (Leder innovasjon i prosessindustri)

4.1.3 Kompetanse i endringsledelse

Nesten samtlige av informantene i vår undersøkelse sier at endringsledelse er en så sentral del av gevinstrealisering at man i liten grad vil lykkes hvis man ikke har nødvendig kompetanse, vilje og evne innenfor endringsledelse. Det må skje endringer hos medarbeiderne i organisasjonen for å klare å realisere alle forventede gevinster.

«... Gevinstrealisering handler om å forandre måten man jobber på. Det handler om å forandre mennesker, og hvordan mennesker tenker og handler. For å effektivisere, realisere og hente ut gevinster så må ledelsen sette retningen. Så det handler om endringsledelse og implementering» (Strategisk rådgiver i kommunesektoren)

Informantene understreker viktigheten av å skape **forankring og involvering**. Det må det sørges for meget god forankring og involvering av linja på et tidligst mulig stadium. Dersom dette ikke gjøres, kan man heller ikke vente at man lykkes med gevinstrealisering. Mange feiler også ved at de fokuserer mer på å levere, enn å involvere brukere og lage et produkt eller løsning som er basert på reelle behov. Det fremkommer også tydelig av intervjuene at flere involverer linja (brukerne) tidlig i prosessene for å forankre, oppnå **brukermedvirkning** og øke sannsynligheten for at gevinster realiseres i linja.

«... det er ofte i linja du skal ta ut effektene. Så det er kjempeviktig at du får en god forankring der. Og at linja (interessentene som skal ta ut gevinstene) er med fra dag en. At de får en forståelse av hva som skal gjøres og hvilke gevinster som skal tas ut. Sånn at det ikke blir noe sjokk for dem når prosjektet er avsluttet, og det plutselig kommer noe» (Leder digitalisering i industriforetak)

Både i privat og offentlig sektor nevnes det at gevinstrealisering i stor grad begrenses av eksisterende og institusjonaliserte arbeidsprosesser, rutiner, styringsmekanismer og kulturelle forhold. Det kan være vanskelig å endre på dette fordi det er så innarbeidet og knyttet opp mot vaner og kultur. Og dersom man ikke klarer å endre på dette, vil man nødvendigvis heller ikke lykkes med å ta ut alle potensielle gevinster. Her spiller endringsledelse en helt avgjørende rolle.

«.. Det er ledere som har mandat for å gjennomføre endring. Toppledere og mellomledere må ha evne til å gjennomføre endringene. Det er litt vondt noen ganger. Du må endre hverdagen til folk, så eierskap til behovene og endring er de to viktigste utfordringene ...» (Leder digitalisering i offentlig foretak)

Det er avgjørende at det finnes ledere i linja med **evne og vilje til å ta i bruk sluttprodukt**. I vår undersøkelse fant vi at realisering av gevinster kan feile dersom linja har ledere som ikke evner, eller som mangler vilje til å ta dette inn i drift og inn i ledelsesprosessene.

«Det kan ofte være veldig vanskelig å endre måten folk jobber på. De har holdt på med sine rutiner lenge og er lite interessert i noe nytt. Da er det viktig at man har ledere som er flinke på å snu andres tankesett og vaner» (Leder for digitalisering i prosessindustri)

4.1.4 Teknologikompetanse

Lav teknologiforståelse hos ledere oppgis å være en stor utfordring og dette medfører til at de ikke klarer å se mulighetene som den nye teknologien kan tilby og at de ikke tør å satse på ny teknologi. Lederne må tørre å ta i bruk ny teknologi og må prøve å skape en kultur hvor det er lov å prøve og feile. God opplæring i ny teknologi er viktig for å få ansatte til å ta i bruk teknologi.

«Både privat og offentlig sektor sliter med å ta i bruk ny teknologi. Mange vil lage digitale verktøy men de klarer ikke å endre måten de jobber for å få nyttiggjort seg av ny teknologi (Konsulent i privat selskap som jobber med digitalisering og gevinstrealisering i offentlig sektor)»

4.1.5 Metodeverk

Mange av de vi intervjuet fra offentlig sektor, bemerket at rammeverk og metodikk for gevinstrealisering er omfattende og krevende. De nevnte også at det i større grad er behov for å **skalere/ tilpasse rammeverk/ metodikk etter behov**. I privat sektor er man er flinkere til å skalere ned rammeverk og metodikk og bruker relativt enkel metodikk for å komme i mål.

«Det hadde vært bra med et enklere og mer skalerbart rammeverk og en metodikk som kan skape større forståelse for hva gevinstrealisering egentlig er (på et ledelsesnivå). Det kunne kanskje lettere formidle hva faget er, men også hjelpe virksomheter til å forstå hvilken kompetanse de trenger for å jobbe godt med gevinstrealisering» (Leder innovasjon i offentlig etat).

Ut i fra vår undersøkelse kom det også frem at man burde kunne **skalere rammeverk/ metodikk ut fra erfaring og modenhet**. Med det mente informantene at det kan være krevende å ta i bruk et omfattende rammeverk eller en ny metodikk når man ikke har den nødvendige erfaring og kunnskap.

«Organisasjoner har forskjellig kompetansenivå og erfaringsgrunnlag og det hadde vært mye enklere å komme i gang samt gjennomføre en god prosess dersom man hadde mulighet til å skalere/ tilpasse rammeverk eller metodikk til sitt erfarings- og kunnskapsnivå» (Konsulent som jobber med offentlig sektor)

4.2 Forskjeller mellom privat og offentlig sektor

Undersøkelsen avdekket flere forskjeller mellom offentlig og privat sektor. Tabell 3 viser en oversikt over forskjellene og resten av kapittel 4.2 forklarer disse resultatene i detalj:

	Offentlig	Privat
Ansvarlighet og styringsevne	<ul style="list-style-type: none"> • Behov for kulturendring • Mindre styring og oppfølging fra toppledelse mht. gevinstoppnåelse. • Lite konsekvenser for ansvarlige hvis mål ikke nås. • Vanskeligere å ta ut identifiserte gevinster i det offentlige. Spesielt tidsgevinster. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterk styring og oppfølging fra toppledelse. • Tettere oppfølging og kontroll av resultater. Større konsekvenser for den ansvarlige hvis mål ikke nås. • Mer villige til å kutte i kostnader og stillinger for å nå effektiviseringsmål.
Incentiver for gevinstrealisering	<ul style="list-style-type: none"> • Tradisjonelt mer opptatt av samfunnsnytte og samfunns-gevinster enn topp- og bunnlinje. • Ikke tydelige, eller negative, incentiver for å realisere gevinster. • Får tilført offentlige midler til drift over statsbudsjettet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Drives av konkurranse. Jager kostnader, effektivisering og topplinjeeffekter. • Incentiver for gevinstrealisering kan kobles til bonuser.
Overordnede mål og verdier	<ul style="list-style-type: none"> • Mer kompleks målstruktur. • Mål: Effektivisering (intern), effektivitet (ekstern) og demokrati. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enklere målstruktur, og verdigrunnlag. • Må ikke hensynta politiske føringer • Mål: Effektivisering (intern) og eksterne (kunder). Hensynta konkurrenter og marked.
Rammeverk og metodikk	<ul style="list-style-type: none"> • Egne rammeverk og metodikk (Relativt høy brukerterskel). • Pålagt å jobbe med metodikk som ivaretar etterrettelighet og dokumentasjon. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen felles metodeverk. • Fjerner det som anses som unødvendig eller overflødig.

Tabell 3: Forskjeller mellom privat og offentlig sektor

4.2.1 Ansvarlighet og styringsevne

Informanter som har yrkeserfaring fra begge sektorer eller samarbeider på tvers av sektorer (38% av total), opplever at det er en **sterk styring og oppfølging fra toppledelse i privat sektor**, men mindre styring og oppfølging fra toppledelse i offentlig sektor mht. gevinstrealisering. *Det ble nevnt at det er behov for en kulturendring* for å få til sterkere styring og oppfølging fra toppledelse i offentlig sektor (over halvparten av informantene fra offentlig sektor).

«Det er ingen i offentlig sektor som følger opp på gevinstrealisering på den måten som de gjør i privat sektor. Når jeg jobbet i privat sektor så ble jeg fulgt mye tettere opp. Da spurte de, fulgte opp og lurte på hvor det ble av gevinstene» (Avd.dir offentlig etat)

Et annen forskjell som ble nevnt av nesten halvparten av de vi intervjuet i offentlig sektor var at det generelt ble **lite konsekvenser for ansvarlige hvis mål ikke nås**. I privat sektor oppgis det fra de fleste at det er motsatt. Det virker altså å være en tydelig forskjell i konsekvenser for ansvarlige i offentlig vs. privat sektor dersom man ikke klarer å realisere gevinster.

I det offentlige vil man sjelden oppleve noen reaksjoner om man ikke klarer å nå mål. I verste fall «en liten skrape i lakken» (Avd.direktør offentlig etat)

Over halvparten av de vi intervjuet mener at det er **vanskeligere å ta ut identifiserte gevinster i det offentlige**. Spesielt identifiserte tidsgevinster (effekter som omhandler sparte timer og minutter). Rett og slett for at man ikke vet hva man skal bruke de sparte 10-15 minuttene til. Skal man si opp folk når man sparer 20 minutter hver dag? Skal man reallokere eller omskolere? Man aggregerer gevinst som er «umulig» å ta ut. Privat sektor er tradisjonelt mer villige til å kutte i kostnader og stillinger for å nå effektiviseringsmål.

De som jobber i det offentlige har ofte et stillingsvern, og det har ikke vært tradisjon for å si opp folk. Man satser heller på omskolering eller omplassering. Men det koster også penger, og kan bety at det totalt sett da ikke vil gi reelle gevinster (leder digitalisering i offentlig etat)

4.2.2 Incentiver for gevinstrealisering

Offentlig sektor har ikke helt de samme incentiver for å ta ut effekter som privat sektor. I offentlig sektor er man tradisjonelt mer opptatt av samfunnsnytte og samfunnsgevinster enn topp- og bunnlinje. Privat sektor **drives av konkurranse og jager i langt større grad kostnader, effektivisering og topplinjeeffekter** enn offentlig sektor. Konkurranse er en sterk driver for kontinuerlig optimalisering og effektivisering i det private. Slik er det ikke i offentlig sektor. Effektiv organisering belønnes ikke, og ineffektiv drift får sjeldent konsekvenser. Samtidig er det blitt stadig økende krav om effektivisering og kostnadsbesparelse samt budsjettkutt i offentlig sektor. Så akkurat her er det et mer utvasket skille enn tidligere.

*«... når det gjelder privat sektor så ligger incentivet for å ta ut effektene av et tiltak i konkurranse. Det jaktes kostnader og topplinjeeffekter. I offentlig sektor så er det ikke samme incentivene - og det har vi slitt litt med»
(prosjektleder i offentlig sektor).*

I offentlig sektor er **det ikke tydelige, eller negative incentiver for å realisere gevinster.**

Det er en krevende jobb å hente gevinstene fra digitaliseringsprosjekter og derfor er det viktig å etablere tydelige incentiver for å få de involverte til å gjennomføre prosjektene. I privat sektor kan incentiver for gevinstrealisering f.eks kobles til lønn og bonus. I offentlig sektor er det ikke like tydelige incentiver.

«Det har faktisk vært «anti-incentiver» for å ta ut effektene fra for eksempel et digitaliseringsprosjekt. For de møtes ofte med kutt i budsjettene. Det oppleves som en straff nærmest» (Prosjektleder i offentlig foretak)

Offentlig sektor **får tilført offentlige midler til drift over statsbudsjettet** (til forskjell fra privat sektor som må jobbe aktivt for å oppnå regnskapsmessig overskudd hvert år) og dette kan hemme incentiver for effektivisering. I privat sektor er man i langt større grad avhengig av gode overskudd fra driften for å overleve. Konkurransesfaktoren vil dermed oppleves langt tøffere i privat sektor og vil være et incentiv for løpende endring og omstilling som man ikke har i like sterk grad i det offentlige.

«I offentlig sektor går man liksom ikke konkurs uansett. De får jo hvert år tilført midler fra statsbudsjettet. Dette at man har en sikker økonomi i forhold til drift har nok vært en «sovepute» med tanke på effektivisering og endringsprosesser» (Konsulent som jobber mot offentlig sektor)

4.2.3 Overordnede mål og verdier

I intervjuene kom det frem at offentlig sektor har en mer kompleks målstruktur. Overordnede mål for offentlig sektor er effektivisering, effektivitet, samfunnsgevinst og demokrati. Samt at det offentlige er underlagt politiske føringer. Privat sektor har en enklere målstruktur og verdigrunnlag, men de har i hovedsak samme mål om effektivisering og effektivitet samt skape verdi for eierne. Privat sektor må heller ikke hensynta politiske føringer (kun lover og regler). Dette kan påvirke måling og realisering av gevinster.

«Offentlige virksomhet er kompleks, og det er flere utfordringer knyttet til måling av gevinster. Gevinstene kan ofte ikke måles i økonomiske termer. Nettopp derfor er gevinstmåling spesielt utfordrende men også svært viktig i statlige virksomheter» (Avd. leder i offentlig foretak)

4.2.4 Rammeverk og metodikk

Det er relativt store forskjeller når det kommer til metodeverk i privat og offentlig sektor. I det offentlige brukes **egne rammeverk og metodikk** (relativt høy brukerterskel). F.eks prosjektveiviseren til DIFI, gevinstveilederen til DFØ og gevinstkokeboka til KS. I det private næringsliv finnes det **ingen felles metodeverk**, men man jobber med ulike metodeverk som f.eks Prince2 og PMI (Project Management Institute). Men også lean-metodikk er mye brukt, f.eks A3 basert på Toyota Production System.

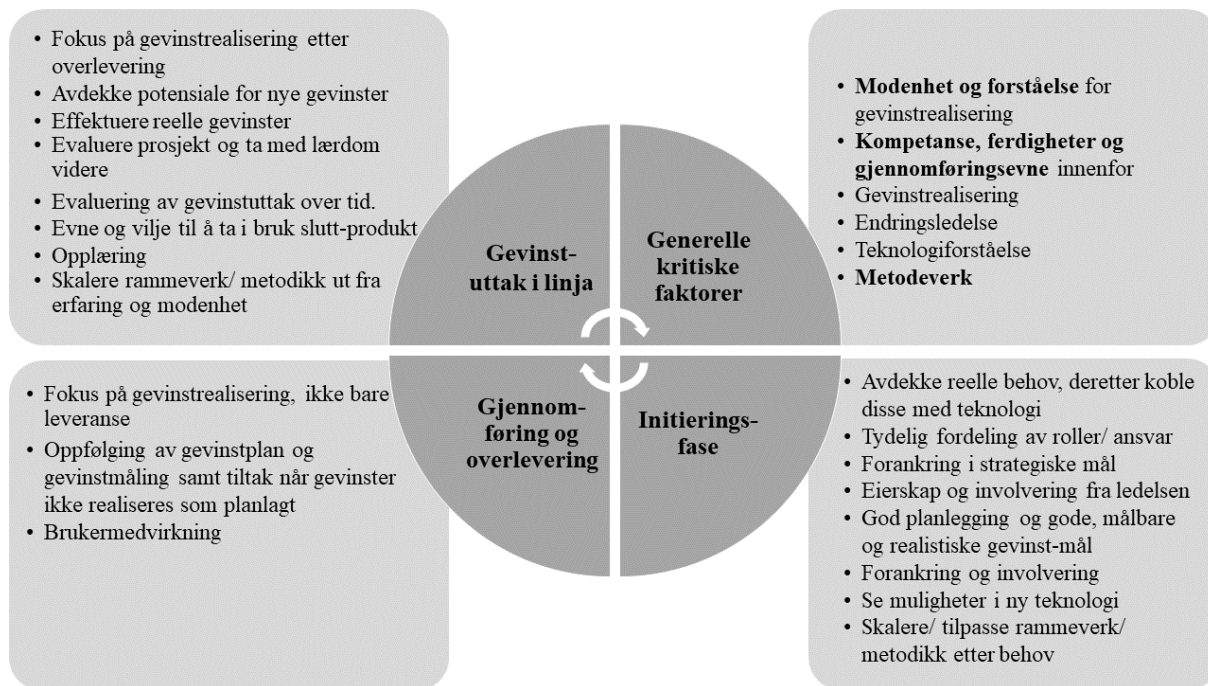
«Det offentlige har jobbet lenge med rammeverk og metodikk og fått et felles verktøy og erfaringsdeling, selv om en del mener rammeverket er litt tungt» (Leder off. etat)

Det som fremkom tydelig i undersøkelsen var at privat sektor i langt større grad **fjerner det som anses som unødvendig eller overflødig** i forhold til rammeverk og metodikk. Privat sektor bruker en sterkt forenklet metodikk som kun ivaretar de helt basic og nødvendige prosessene og er flinkere til å «skalere», slik at man ikke bruker mer omfattende metodikk enn det som akkurat er nødvendig. Likevel ivaretar man som regel de viktigste prosessene. Det offentlige er i langt større grad enn private foretak **pålagt å jobbe med metodikk som ivaretar etterrettelighet og dokumentasjon** som fører til at rammeverk og metodikk blir mer omfattende.

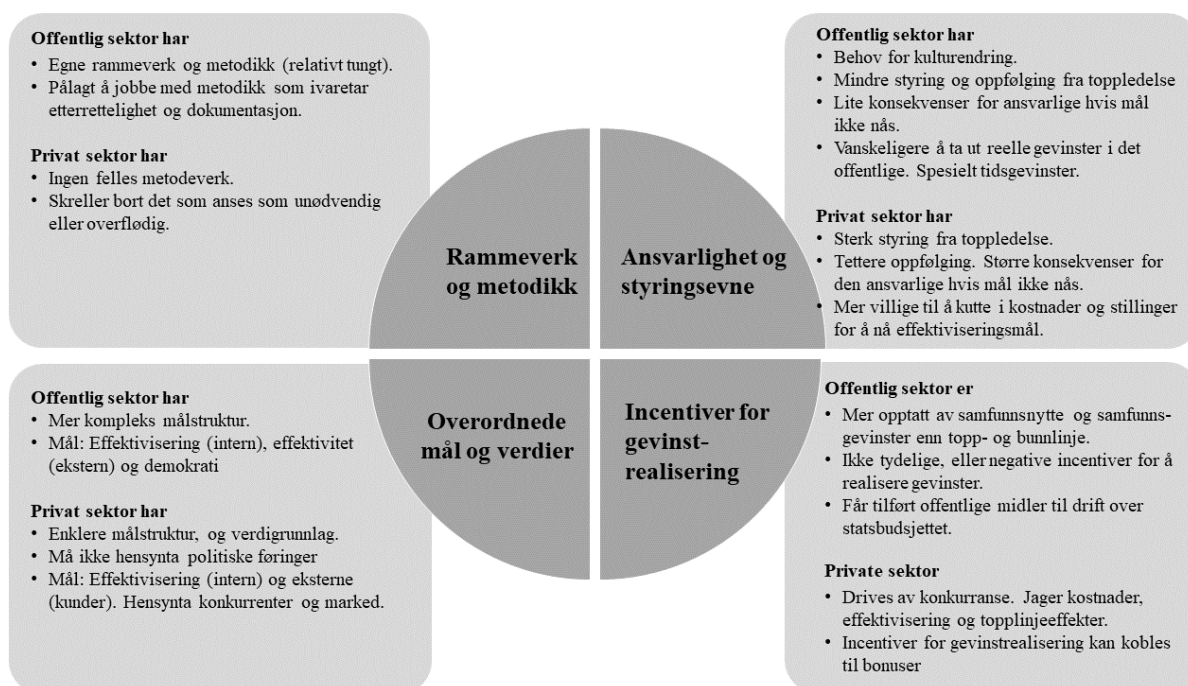
«Når det gjelder rammeverk så finnes det ikke noe «one-size fit all». Tungt felles rammeverk for gevinstrealisering hadde bare bidratt til økt byråkratisering mer enn det hadde gitt effekt» (CDO i privat virksomhet)

4.3 Oppsummering av funn

Sentrale funn fra undersøkelsen er oppsummert i Figur 3. Figuren viser en oversikt over faktorer som knyttes til generelle og overordnede kritiske faktorer for gevinstrealisering, initieringsfasen (planlegging), gjennomføring og overlevering til linja samt gevinstuttak i linja. Videre viser Figur 4 forskjeller mellom privat og offentlig sektor.



Figur 3: Oppsummering funn: Kritiske faktorer for å lykkes med gevinstrealisering



Figur 4: Oppsummering funn: Forskjeller mellom privat og offentlig sektor

5 Diskusjon

I dette kapittelet diskuterer vi funn fra analyse av empiriske data og ser disse opp mot problemstillingene:

P1: Hvilke faktorer er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?

P2: Er det forskjeller mellom privat og offentlig sektor - i forhold til hvilke faktorer som er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?

Videre diskuterer vi funn mot eksisterende litteratur beskrevet i Kapittel 2. Etter hvert som vi analyserte datamaterialet fra intervjuene og fikk dannet oss et inntrykk av fenomenet, så vi tydelig at det var enkelte faktorer som gikk igjen i både privat og offentlig sektor. Faktorer som ofte bidrar til at man ikke lykkes med å ta ut gevinster i digitaliseringsprosjekter.

5.1 Grunnleggende kritiske faktorer som påvirker gevinstrealisering

Lite forskning på gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter

Gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter er et relativt ungt forskningsområde når man snakker om å realisere gevinster ved å *bruke ny digital teknologi for å effektivisere virksomheter eller skape nye forretningsmodeller*. Det har resultert i at det har vært litt utfordrende å finne forklaringsmodeller og studier som tar for seg eksakte utfordringer og muligheter for gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter. Det har gjort at vi på enkelte områder har måtte bruke studier som ikke er fagfellevurdert og vi har måttet bruke artikler som omhandler gevinstrealisering i it-prosjekter, istedenfor digitaliseringsprosjekter.

Funn som tidligere er behørig omtalt i forskningslitteratur

Blant våre funn er det flere faktorer som kan sies å være kritiske for gevinstrealisering, men flere av disse funnene er tidligere omtalt i forskningslitteratur (blant annet gevinstrealisering i IKT-prosjekter). Siden disse funn ikke nødvendigvis representerer noe nytt i forsknings-sammenheng, har vi valgt å ikke fokusere nærmere på disse funnene. I tabell 4 har vi listet opp kritiske faktorer for gevinstrealisering som vi har funnet i vår undersøkelse, og som er behørig omtalt i forskningslitteraturen:

Faktorer som er omtalt i litteratur før	Referanser i gevinstrealiseringslitteratur
Tydelig fordeling av roller og ansvar	Bradley 2010, Peppard and Ward 2005
Eierskap og involvering fra ledelsen	Lin et al. 2005, Ashurst 2007, Doherty et al., 2012, Bradley, 2010
Forankring, involvering og brukermedvirkning	Ashurst, 2011, Edwards & Peppard 1997
God kompetanse og god praktisk utøvelse av endringsledelse	Doherty, Ashurst & Peppard, 2012, Breese 2012
Oppfølging av gevinstplan og gevinstmåling samt tiltak når gevinster ikke realiseres som planlagt	Lin et al. 2003, Hellang et al.2012, Bradley 2010, Ward & Daniel 2006
Gevinstrealiseringskompetanse	Flak 2012, Lin et al., 2005
God planlegging og gode, målbare og realistiske gevinstmål	Ashurst, 2007, Bradley 2010, Peppard et al. 2007, Ward et al. 2008
Avdekke reelle behov, deretter koble disse med teknologi	Doherty et al. 2012, Ashurst et al. 2008
Forankring i strategiske mål	Bradley 2010, Ashurst 2007
Fokus på gevinstrealisering, ikke bare leveranse	Ashurst et al. 2008, Lin et al. 2005, Ashurst 2007, Doherty et al. 2012,
Fokus på gevinst-realisering etter overlevering	Lin et al. 2005, Doherty et al. 2012
Avdekke potensiale for nye gevinster	Ward & Daniel, 2006
Realisere identifiserte gevinster	Ashurst et al. 2007, Doherty et al. 2012, Ashurst 2008
Evaluerer prosjekt og ta med lærdom videre	Ward & Daniel, 2006
Oppfølging av gevinstplan og gevinstmåling samt tiltak når gevinster ikke realiseres som planlagt	Ashurst 2008, Bradley 2010, Ashurst et al. 2007, Ward & Daniel, 2006
Evaluerer av gevinstuttak over tid	Ashurst et al. 2010; Ward og Daniel 2006
Teknologiforståelse Se muligheter i ny teknologi	Ashurst 2007, Flak et al. 2012
Evne og vilje til å ta i bruk sluttprodukt	Lin et al. 2005, Ashurst et al. 2010
Opplæring	Ashurst et al. 2010

Tabell 4: Kritiske faktorer for gevinstrealisering som er godt omtalt i forskningslitteraturen

Vi ser videre på de funn som er relativt lite omtalt i forskningslitteratur, bl.a «modenhet og forståelse for gevinstrealisering» samt «forskjeller i privat og offentlig sektor»:

5.2 Modenhet og forståelse for gevinstrealisering

Det viktigste funnet vårt er at det er en gjennomgående lav grad av modenhet og forståelse for gevinstrealisering i privat og offentlig sektor. Man må øke modenhet og forståelse for gevinstrealisering slik at de som jobber med gevinstrealisering i privat og offentlig sektor får en langt bedre forståelse for hva gevinstrealisering egentlig handler om og hva som skal til for å klare å realisere gevinster. Dette gjelder både toppledelse og de som jobber operativt med gevinstrealisering.

I vår gjennomgang av litteratur fant vi at det som er gjort av forskning på modenhet, er spredt og ikke tydelig koblet sammen med rammeverk og modeller for gevinstrealisering.

Forskningslitteratur som omhandler modenhet og gevinstrealisering dreier seg stort sett om modenhetsnivå og modenhetsmodeller (Ashurst 2010, Ward og Daniel 2012). Litteraturen gir få svar på hvordan modenhet påvirker gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter og hvordan man kan tilpasse gevinstrealiseringsrammeverk til eget modenhetsnivå. Som nevnt i

innledning viser Rambøll (2017) at det er en sammenheng mellom grad av modenhet og de resultater en virksomhet oppnår og at både privat og offentlig sektor har et stort potensial for å øke modenhetsnivået. Päivärinta et al. (2011) sier at «organisasjoners modenhet bør økes og de må begynne å jobbe mer rasjonelt med gevinstrealiseringspraksis». I litteraturgjennomgangen har vi også diskutert litteratur som omtaler dette problemet (Breese 2012, Ashurst et al. 2010, Braun et al. 2009, Päivärinta et al. 2007), samtidig er modenhet ikke synlig i sentrale gevinstrealiseringsrammeverk som Benefits management model (Ward og Daniel, 2006).

Med bakgrunn i våre funn og delvis støtte fra forskningslitteratur mener vi at det er et behov for å øke bevissthet rundt modenhet og forståelse som en kritisk faktor for å lykkes med gevinstrealisering. Funnene våre viser også at det er betydelige forskjeller i modenhet mellom store virksomheter og små/ mellomstore virksomheter. Vi mener at det bør stilles større krav til organisasjoner i privat og offentlig sektor når det gjelder å jobbe systematisk for å opparbeide et høyt modenhetsnivå og de nødvendige ferdigheter for å kunne lykkes med gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter. Kravene må stilles av de som innvilger midler til slike prosjekter.

5.2.1 Tilpasse metode til egen modenhet og kontekst

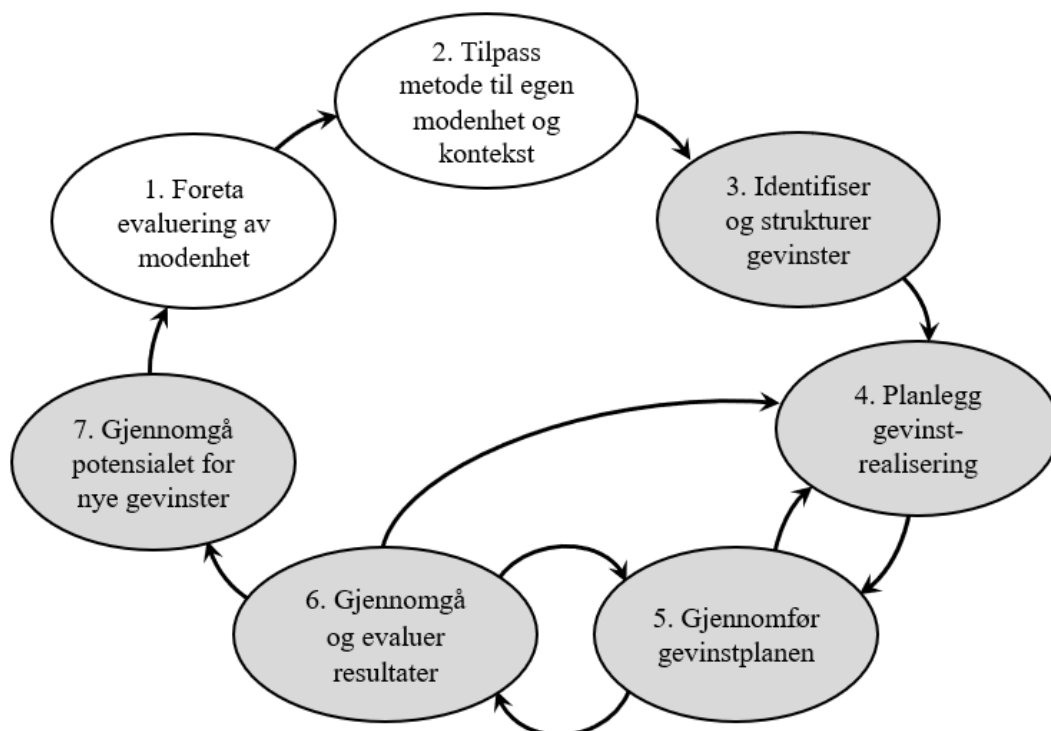
Basert på hva vi har observert argumenterer vi for at det er mangler ved sentrale gevinstrealiseringsrammeverk. Ingen av de gevinstrealiseringsrammeverk som vi kjenner til har noe element som indikerer behov for modenhet og forståelse for gevinstrealisering *før man starter* på selve gevinstrealiseringsprosessen. Funnene våre viser at det er et sterkt behov for økt modenhet og ferdigheter *før* man begynner å jobbe med gevinstrealisering.

Manglende modenhet og ferdigheter kan føre til at man mister motivasjon og fokus – og dermed gjennomføres prosessene på en dårlig og mangelfull måte. Ved å fokusere på hva som skal til for å øke modenhet (f.eks grunnleggende forståelse, læring og erfaring) og ta dette inn i sentrale gevinstrealiseringsrammeverk – så vil man gjennom tilpasning til eget modenhetsnivå ha bedre forutsetning for å gjennomføre en gevinstrealiseringsprosess.

For å illustrere dette med et eksempel, kan man se på prosessmodellen i Figur 5: Benefits management model (Ward & Daniel, 2006). Vi har her lagt til to nye ledd i prosessen. De nye leddene i prosessmodellen til Ward og Daniel har vi kalt:

«Foreta evaluering av modenhet» (1): Her foretar bedriften en egnevaluering av eget modenhetsnivå på gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter ut fra egne oppnådde resultater og erfaringer. Her kan man dokumentere virksomhetens nå-tilstand innenfor gevinstrealisering og dette vil gi et godt grunnlag for å identifisere forbedringspotensial og veien videre (f.eks opplæring og kursing). I tillegg danner denne evalueringen grunnlaget for videre valg av metodisk tilnærming. Det vil si hvilke forutsetninger man har vil gi føringer for hvordan man skal jobbe videre.

Da har man et utgangspunkt for den neste fasen «Tilpass metode til egen modenhet og kontekst» (2). Med det menes hvordan man tilpasser/ skalerer gevinstrealiseringsrammeverk ut fra foretakets modenhet og ferdigheter, og bevisst velger hva man bør fokusere på i gevinstrealiseringsprosessen med utgangspunkt i nåværende modenhetsnivå. Når man har kartlagt modenhetsnivået til organisasjonen, kan man fokusere på de faser og elementer i prosessen som man mestrer – slik at man jobber på et nivå hvor man har tilstrekkelige forutsetninger for å lykkes. Samtidig må man være bevisst på ta med seg lærdom og erfaringer fra prosjekter som gjennomføres (foreta systematisk evaluering, for å øke modenhetsnivå).



Figur 5: Benefits management model - modell for gevinstrealisering (Ward & Daniel, 2006), med nye elementer for evaluering av modenhet og tilpasning av metode etter egen modenhet og kontekst

5.3 Forskjeller i privat og offentlig sektor

Våre funn bekrefter i stor grad det vi har funnet av forskning på generelle forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Det må bemerkes at det finnes lite forskning som omhandler forskjeller mellom offentlig og privat sektor spesifikt for digitaliseringsprosjekter, derfor har vi i litteraturgjennomgangen diskutert forskningslitteratur som omtaler *generelle forskjeller* (Boyne 2002, Bozeman 1994, Perry og Rainey 1988, Rainey, Karp & Helgö 2008).

Ulike mål og verdigrunnlag

Offentlig sektor har tradisjonelt en annerledes og mer kompleks målstruktur enn privat sektor. Kompleks målstruktur og verdier i offentlig sektor er utfordrende sett i forhold til å motivere for endring, fornyelse og effektivisering (Boyne 2002). Kompleks målstruktur og verdier i det offentlige er tett koblet mot incentiver og styring. Det er vanskelig å utfordre dagens målstruktur og verdier i offentlig sektor. Vi har derfor valgt å fokusere på følgende elementer som kan påvirke gevinstrealisering i offentlig sektor:

Ansvarlighet og styringsevne

I vår undersøkelse oppgir våre informanter at det generelt er relativt sterk styring fra toppledelse i privat sektor, men langt mindre tydelig styring fra toppledelse i offentlig sektor. Det samme gjelder for oppfølging av gevinstoppnåelse, hvor man i privat sektor blir fulgt opp mye tettere på gevinstoppnåelse enn i offentlig sektor. I forskningslitteratur fremkommer det at styrings- og ledelsesprinsipper er avgjørende for gevinstrealisering (Westeren 2015, Doherty et al. 2012). Samtidig har ledere i offentlig sektor ofte mindre og mer fragmentert myndighet og autoritet (Allison 1979).

Ut fra våre funn samt litteratur mener vi at sterkere styring og ansvarliggjøring i forhold til gevinstoppnåelse, kombinert med tettere oppfølging av gevinstansvarlige er helt nødvendig for å øke graden av gevinstrealisering i offentlig sektor. Vi mener at offentlig sektor må lære av privat sektor og endre ledelsespraksis og styringsform.

Konsekvenser og incentiver

Et annet funn var mangel på tydelige incentiver og konsekvenser i offentlig sektor. Når man ikke lykkes med å levere på gevinstoppnåelse, så får det ikke tilsvarende konsekvenser og følger for de ansvarlige i offentlig sektor som i privat sektor. I offentlig sektor er det i verste fall en reprimande, «skrape i lakken» eller at man blir irettesatt i en rapport fra f.eks riksrevisjonen. I litteraturgjennomgangen bekreftes våre funn i forhold til incentiver og

konsekvenser. Boyne (2002) viser til at «offentlig sektor ikke belønner effektivitet, og ineffektivitet får sjeldent konsekvenser. I det offentlige har man nødvendigvis ikke de samme incentivene til å ta ut gevinster som i privat sektor (Boyne 2002).

Å skape en vilje til og ønske om forandring blir derfor ekstra viktig i offentlig forvaltning, da offentlig forvaltning ikke er utsatt for konkurranse på samme måte som i private foretak. Selv om det er utfordrende og på tvers av all tidligere praksis bør kanskje offentlig sektor vurdere å innføre noen av de samme incentivene (og konsekvensene) som finnes i privat sektor i forhold til å motivere for gevinstrealisering.

Et annet element som kom frem i vår undersøkelse er *negative incentiver* som oppstår når man f.eks gjør en god jobb med effektivisering i offentlig sektor, og så mister man midler. Dette gir et «negativt incentiv» slik at man prøver å unngå digitalisering og effektivisering og dermed ikke får ut mulige gevinster. Organisasjoner og avdelinger som klarer å utføre prosjektene og hente ut gevinster, bør ha incentiver som muligheter for bedre arbeidsmiljø, bedre servicekvalitet og skal ikke bare få reduksjon i budsjetter (Päiväranta 2007).

Vanskeligere å realisere identifiserte gevinster, spesielt i det offentlige

Våre funn tyder på at mange finner det utfordrende å faktisk realisere identifiserte gevinster (særlig sparte timer og minutter). Spesielt nevnes dette i offentlig sektor. Selv om man klarer å spare tid, så er det ofte vanskelig å finne ut hvordan man i praksis synliggjør og realiserer de reelle gevinstene av dette. Det nevnes at stillingsvern i offentlig sektor kan være en årsak. Blant andre viser Boyne (2002) til et sterkt stillingsvern i offentlig sektor.

Vi har funnet svært lite forskningsartikler som spesifikt adresserer denne utfordringen. Et spørsmål man kan stille seg er om denne problemstillingen handler om *vanskeligheter med å realisere* tidsgevinster eller om det handler om *måten man kvantifiserer gevinster* på i planleggingsfasen (telle x antall sparte minutter pr. ansatt) og om man klarer å synliggjøre realisering av slike gevinster. Og at man har unødig mye fokus på å telle minutter pr. ansatt. I stedet for kan man heller tenke litt annerledes – og kvantifisere gevinster som f.eks «dette tiltaket skal gjøre oss x antall årsverk mer kostnadseffektive» ved å f.eks omplassere et antall ansatte til andre og mer hensiktsmessige oppgaver. Da er ikke fokuset på å telle minutter eller nedbemanne, men å jobbe smartere og mer effektivt. Om man omplasserer ansatte til andre og mer hensiktsmessige og mer produktive oppgaver er det viktig at man klarer å synliggjøre slike gevinster. Flak (2012) omtaler at slike tilnærminger har vært anvendt med suksess flere

steder, f.eks i Lånkassen, Statens pensjonskasse og Herøy kommune. Til tross for nevnte eksempler mener vi det er et behov for mer forskning som kan belyse et viktig tema. Vi tror også at dette henger sammen med lav modenhet og manglende forståelse for hva gevinstrealisering egentlig innebærer.

Rammeverk og metodikk

I våre funn fremkom det at offentlig sektor bruker eget rammeverk og metodikk for gevinstrealisering. Rammeverket oppfattes av mange som tungt og krevende. Offentlig sektor har også krav til etterrettelighet og dokumentasjon på en annen måte enn privat sektor. Kombinasjonen lav modenhet og kompliserte rammeverk skaper store barrierer for å klare å jobbe systematisk (spesielt i offentlig sektor). I det private næringsliv finnes det ingen felles metodeverk. Privat sektor fjerner det som man anser som «unødvendig» eller «overflødig» i forhold til rammeverk og metodikk. Man bruker en sterkt forenklet metodikk som er langt mer smidig, agile og kun ivaretar de helt basic og nødvendigste prosessene.

I vår litteraturgjennomgang fant vi ikke forskningsartikler som omhandlet forskjeller i rammeverk og metodikk for privat og offentlig sektor. Ut fra våre undersøkelser virker det som at offentlig sektor bør skalere ned sitt rammeverk og metodikk for gevinstrealisering, men beholde nok til å ivareta kravet til etterrettelighet.

Det er behov for at offentlig sektor har et større fokus på alle disse elementene, som i stor grad er kritiske for at man skal klare å realisere gevinster også i offentlig sektor. Vi mener at offentlig sektor er nødt til å jobbe mer målrettet med styring og oppfølging for å øke grad av gevinstrealisering. Videre bør offentlig sektor se på incentiver og konsekvenser for alle som er ansvarlige for gevinstuttak. Vi ser også behovet for mer forskning som kan belyse hvordan forskjellene i privat og offentlig sektor påvirker gevinstrealisering. Samt hvilke tiltak man kan gjøre for å unngå at disse forskjellene begrenser gevinstrealisering.

5.4 Begrensninger

Er undersøkelsen representativ?

Vi har i all hovedsak intervjuet eksperter eller fagmennsker som både har relativt mye erfaring med gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter og kan sies å tilhøre en form for «elite» innenfor fagfeltet i den forstand at de besitter høy kunnskap og erfaring innenfor temaet og fremstår som ledende innen fagfeltet. De fleste jobber også i større foretak i privat og offentlig sektor, og har dermed i stor grad tilgang på ressurser og kunnskap i større grad

enn en liten bedrift eller etat/ kommune i det offentlige. Derfor kan man si at undersøkelsen ikke vil være representativ for alle foretak i privat og offentlig sektor. Det må også nevnes at denne studien er basert på intervjuer med 18 respondenter som kommer fra både privat og offentlig sektor – og respondentene fra privat sektor kommer fra vidt ulike bransjer. Dermed kan man si at utvalget er noe tynt og dermed heller ikke representativt for hver enkelt bransje. Det gir bare et begrenset innblikk i status for gevinstrealisering og digitaliseringsprosjekter i privat og offentlig sektor. Det gjør at man ikke kan regne med at funn i denne studien er generaliserbare. Samtidig er vår hensikt å belyse et fenomen, og vi mener at vi likevel at våre funn er mulig å generalisere i en prosessmodell som kan prøves ut og valideres i andre tilsvarende kontekster.

Mulige å tolke dataene på ulike vis?

Det finnes utfordringer ved en kvalitativ studie som dette. Funnene som vi har diskutert er basert på vår (forskerens) tolkning. Vi har tatt utgangspunkt i grounded theory, og et sentralt trekk ved denne forskningsmetoden er «teoretisk sensitivitet» Dalen (2013). Forskerens kvalifikasjoner kan ha betydning for hvordan spørsmål formuleres, hvordan data tolkes, hvilken mening forskeren legger i dataene. Videre vil forskerens kvalifikasjoner også påvirke hvor godt forskeren klarer å omdanne data til innsikt, tolke data på abstrakte nivå. Evnen til å skille ut uvesentlige data er også viktig. Det er rimelig å anta at forskere med andre kvalifikasjoner og erfaringer hadde utført studien annerledes og fremstilt våre data på en annen måte.

6 Konklusjon

Målet med studien har vært å kartlegge kritiske faktorer for gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter samt forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Vi har gjennomført 18 ekspertintervjuer samt studert relevant litteratur og analysert data for å besvare hoved- og delproblemstilling.

P1: Hvilke faktorer er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?

Tabellen under oppsummerer våre funn av kritiske faktorer for gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter:

Generelle faktorer	Initieringsfase	Prosjektfase	Driftsfase
Modenhet og forståelse for gevinstrealisering	<ul style="list-style-type: none"> • Avdekke reelle behov, deretter koble disse med teknologi • Tydelig fordeling av roller og ansvar • Forankring i strategiske mål • Eierskap og involvering fra ledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på gevinstrealisering, ikke bare leveranse 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på gevinstrealisering etter overlevering • Avdekke potensiale for nye gevinster • Realisere tids gevinster • Evaluere prosjekt og ta med lærdom videre
Kompetanse, ferdigheter og gjennomføringsevne innenfor a) Gevinstrealisering, b) Endringsledelse c) Teknologiforståelse	a) God planlegging og gode, målbare og realistiske gevinst-mål b) Forankring og involvering c) Se muligheter i ny teknologi	a) Oppfølging av gevinstplan og gevinstmåling samt tiltak når gevinster ikke realiseres som planlagt b) Brukermedvirkning	a) Evaluering av gevinstuttak over tid. b) Evne og vilje til å ta i bruk slutt-produkt c) Opplæring
Metodeverk	Skalere/ tilpasse rammeverk/ metodikk etter behov		Skalere rammeverk/ metodikk ut fra erfaring og modenhet

Tabell 5: Kritiske faktorer for gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter

De fleste av punktene over bekrefter og utfyller funn i forskningslitteraturen. Derimot mener vi modenhet og forståelse for gevinstrealisering er en overordnet og svært kritisk faktor for gevinstrealisering og bør få mer fokus i forskningslitteraturen og gevinstrealiseringspraksis.

Vi vil fremheve følgende punkter som kritiske for gevinstrealisering, bør utredes videre:

Behov for å øke modenhet, forståelse og kompetanse for gevinstrealisering	<p>Lav modenhet og manglende forståelse gjør at de fleste enten ikke klarer å gjennomføre en gevinstrealiseringsprosess, gjør gevinstrealisering unødvendig komplisert eller mangelfullt, fokuserer for mye på metode etc. Modenhet, forståelse og kompetanse må økes i privat og offentlig sektor.</p>
Rammeverk og metodikk mangler evaluering av modenhet og tilpasning til modenhetsnivå	<p>Evaluerings av foretakets modenhet og tilpasning av rammeverk ut i fra modenhetsnivå vil gjøre brukerne i bedre stand til å gjennomføre en gevinstrealiseringsprosess og med bedre gevinstoppnåelse.</p>

Tabell 6: Funn av kritiske faktor for gevinstrealisering som bør utredes videre

P2: Er det forskjeller mellom privat og offentlig sektor - i forhold til hvilke faktorer som er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?

Tabellen under oppsummerer det vi har funnet av forskjeller mellom privat og offentlig sektor ift. kritiske faktorer for gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter:

	Offentlig	Privat
Ansvarlighet og styringsevne	<p>Behov for kulturendring Mindre styring og oppfølging fra toppledelse mht. gevinstoppnåelse. Lite konsekvenser for ansvarlige hvis mål ikke nås. Vanskeligere å ta ut identifiserte gevinster i det offentlige. Spesielt tidsgevinster.</p>	<p>Sterk styring fra toppledelse. Tettere oppfølging og kontroll av resultater. Større konsekvenser for den ansvarlige hvis mål ikke nås. Mer villige til å kutte i kostnader og stillinger for å nå effektiviseringsmål.</p>
Incentiver for gevinstrealisering	<p>Tradisjonelt mer opptatt av samfunnsnytte og samfunns-gevinster enn topp- og bunnlinje. Ikke tydelige, eller negative, incentiver for å realisere gevinster. Får tilført offentlige midler til drift over statsbudsjettet.</p>	<p>Drives av konkurranse. Jager kostnader, effektivisering og topplinjeeffekter. Incentiver for gevinstrealisering kan kobles til bonuser.</p>
Overordnede mål og verdier	<p>Mer kompleks målstruktur. Mål: Effektivisering (intern), effektivitet (ekstern) og demokrati.</p>	<p>Enklere målstruktur, og verdigrunnlag. Må ikke hensynta politiske føringer Mål: Effektivisering (intern) og eksterne (kunder). Hensynta konkurrenter og marked.</p>
Rammeverk og metodikk	<p>Egne rammeverk og metodikk (relativt tungt). Pålagt å jobbe med metodikk som ivaretar etterrettelighet og dokumentasjon.</p>	<p>Ingen felles metodeverk. Fjerner det som anses som unødvendig eller overflødig.</p>

Tabell 7: Forskjeller mellom privat og offentlig sektor ift. kritiske faktorer for gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter

Ut fra våre funn ser vi at de største utfordringene ligger i offentlig sektor. Vi mener at offentlig sektor har mye å hente fra privat sektor.

Vi vil fremheve følgende punkter som kritiske for gevinstrealisering i offentlig sektor og som bør utredes videre:

Behov for sterkere styring og kulturendring i offentlig sektor	Sterkere styring fra toppledelse, økt tydeliggjøring av ansvar med tydelige krav, tettere oppfølging. Skape incentiver som motiverer til gevinstrealisering og konsekvenser ved manglende gevinstoppnåelse. Mer resultatorientert kultur i off. sektor.
Rammeverk og metodikk i offentlig sektor	Behov for forenkling av rammeverk og metodikk i offentlig sektor og den må bli mer smidig, men på en slik måte at krav til etterrettelighet og dokumentasjon ivaretas
Realisere identifiserte gevinster	Offentlig sektor sliter med å realisere tidsgevinster. <i>Feil kvantifisering av gevinstmål</i> ved å telle x ant. minutt spart pr. ansatt. Bør allokere de «sparte ressursene» til mer hensiktsmessige oppgaver og klare å <i>synliggjøre</i> at tidsgevinster blir realisert. Målet er å jobbe smartere og mer effektivt.

Tabell 8: Funn av kritiske faktorer for gevinstrealisering i offentlig sektor som bør utredes

6.1 Bidrag til praksis

Ut fra de funn vi har gjort i undersøkelsen vil vi foreslå at det *generelt* må en **økning av modenhet i privat og offentlig sektor**, blant annet ved hjelp av verktøy for egevaluering hvor foretakene selv kan kartlegge egen modenhet. Vi foreslår også kurs og opplæring for toppledere, gevinstansvarlige og linjeledere for å øke generell kompetanse og modenhet på gevinstrealisering.

Vi ser også behovet for en **sterkere styring og kulturendring i offentlig sektor**. Noen statlige etater har lyktes med digitalisering og gevinstrealisering bl.a fordi de har ledere med ambisjoner ut over å følge regelverket. Dette er ofte toppledere som er innovative, vil forvalte skattebetalernes penger best mulig og som forstår sitt samfunnsoppdrag. Disse lederne praktiserer ofte en *lederkultur* som man finner i privat sektor med sterk styring, tydeliggjøring av ansvar med klare krav, tett oppfølging samt incentiver som motiverer og konsekvenser dersom man ikke lykkes. Man må evne å skape en mer *resultatorientert kultur*.

Et annet bidrag til praksis er at det **offentlige må forenkle/ skalere ned rammeverk/ metodikk** på en slik måte at det blir langt enklere å ta i bruk og mer smidig. Men samtidig slik at det fremdeles ivaretar krav til dokumentasjon og etterrettelighet.

6.2 Bidrag til forskningslitteraturen

Til tross for mange års forskning på gevinstrealisering og mye fokus på rammeverk og metoder opplever praksis det som utfordrende å identifisere og realisere gevinster. Det trengs mer *forskning på hva som kan føre til økt fokus på gevinstrealisering* i privat og offentlig sektor, for å få en enda bedre forståelse av utfordringene. Men man trenger også å teste ut tiltak i praksis når man forstår problemstillingen godt nok. Gevinstrealiseringslitteraturen viser til samme behov for mer forskning på området (Ashurst et al. 2008, Braun et al. 2009, Päiväranta et al. 2007).

Vi har levert empirisk forskning og data som det er mangelvare på i forhold til digitaliseringsprosjekter. Våre funn bekrefter mye av det litteraturen sier om kritiske faktorer og utfordringer i forhold til gevinstrealisering. Vi har også gjort en *utvidelse av gevinstrealiseringsmodellen* til Ward og Daniel (2006). Vi har påpekt behov for kartlegging av et foretaks modenhet samt ledelsesverktøy for å forbedre modenhet. Her er det også behov for ytterligere forskning..

6.3 Videre forskning

Digitalisering som fenomen er dårlig definert i forskningslitteraturen, og vi mener at det trengs mer forskning for å oppnå en bedre forståelse for dette fenomenet. Årsaken er at gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter blir (unødvendig) diffust og utfordrende fordi man ikke helt klart har definert det man faktisk skal realisere gevinster fra.

Vi mener også at det er behov for forskning rundt gevinstrealisering i forbindelse med ny disruptiv teknologi som kunstig intelligens, autonome systemer og robotisering, sirkulær økonomi og nye delingsplattformer. Spesielt med fokus på om ny teknologi kan gi helt nye og annerledes gevinster, som kanskje krever nye rammeverk for gevinstrealisering samt nye metoder for gevinstmåling.

Det trengs også forskning for å validere vår utvidelse av Benefits management model (Ward & Daniel 2006). Vi ser det som positivt at vår utvidelse av Benefits management model (prosessmodell) prøves ut og valideres av andre uavhengige forskere i tilsvarende kontekster for å styrke undersøkelsens troverdighet.

Våre funn tilsier at det er behov for å utvikle enkle kartleggingsverktøy som gjør at en bedrift eller et foretak selv kan evaluere egen modenhet. Et forslag kan være å lage en modell for «kartlegging av modenhet i gevinstrealiseringsledelse» hvor ledelsen kan kartlegge foretakets modenhetsnivå. Dette skaper en bevissthet om egen modenhet og synliggjør hvor det er behov for tiltak som kan øke modenhetsnivå. Hensikten med en slik modell er å få organisasjonen til å forstå hvorfor man ikke lykkes med gevinstrealisering og hvordan man kan øke modenhetsnivået og kompetanse på gevinstrealisering og dermed ha bedre forutsetninger for å lykkes. I tillegg mener vi at et slikt kartleggingsverktøy også må følges av en metodikk for å øke modenhetsnivå.

7 Litteratur og kilder

(Bruk av kilder: <http://kildekompasset.no/>)

Ahlemann, F., Hesselmann, F., Braun, J. and Mohan, K. (2013), "Exploiting IS/ IT projects' potential – towards a design theory for benefits management", ECIS 2013 Proceedings.

Allison, G. (. (1979). "Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects?". In Shafritz, J. and Hyde, A. (Eds), *Classics of Public Administration*. Belmont: Wadsworth, 1992.

«Anbefalinger om Tiltak for bedre gevinstrealisering»- Rapport fra arbeidsgruppe i Difi/DFØ Direktoratet forvaltning og IKT og Direktoratet for økonomistyring 15. desember 2016

Anderson, E. S., & Jessen, S. A., 2003. "Project maturity in organizations". *International Journal of Project Management*, 21, 457-461.

Anthony, R.N. og D.W. Young (2003). "Management Control in Non-profit Organizations". Irwin, Homewood, Ill.

Ashurst, C. (2007). "Realising benefits from IS/IT: exploring the practices and competences required to succeed".

Ashurst, C. 2011. "Benefits Realization from Information Technology". Palgrave Macmillan.

Ashurst, Colin & Hodges, Julie, 2010. "Exploring Business Transformation: The Challenges of Developing a Benefits Realization Capability", *Journal of Change Management*, 10:2, 217-237,

„Aspekte des Experteninterviews als qualitative Methoden empirischer Sozialforschung“ in Bogner, A., Littig, B. and Menz, W. (eds) *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung*, 2nd edn (Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften), pp. 209–22.

Barney G. Glaser & Anselm L. Strauss, 1967. "The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research".

Bergman, B. & Hallberg, L.RM. *Sex Roles* (2002) 46: 311.
<https://doi.org/10.1023/A:1020276529726>

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. 2009. «Interviewing Experts». *Methodology and Practice*.

Boyne, G.A. 2002. "Public and Private Management: What's the Difference?" *Journal of Management Studies* , 39(1), pp.97–122.

Bozeman, B. & Bretschneider, S., 1994. "The "publicness puzzle" in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations".. *Journal of public administration research and theory*.

Bradley, G. (2010). "Benefit Realisation Management: A practical guide to achieving benefits through change". Gower Publishing, Ltd.

Referanser

- Braun, Jessica; Ahlemann, Frederik; and Riempp, Gerold, “benefits management – a literature review and elements of a research agenda” (2009). *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2009*. Paper 54.
- Breese, R., 2012. “Benefits realisation management: Panacea or false dawn?” *International Journal of Project Management*, Volume 30, Issue 3, April 2012, Pages 341-351
- Bretschneider, S., 1990. “Management Information Systems in Public and Private Organizations”: An Empirical Test, *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 5 (Sep. - Oct., 1990), pp. 536-545
- Bruce Rogers (2016), “Why 84% Of Companies Fail At Digital Transformation” Link: <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2016/01/07/why-84-of-companies-fail-at-digital-transformation/#195e7078397b>
- Budzier, A., & Flyvbjerg, B. (2013, Juni 1). “Making Sense of the Impact and Importance of Outliers in Project Management Through the Use of Power Laws”. *Proceedings of IRNOP (International Research Network on Organizing by Projects)*, At Oslo.
- Burke, L. A. and Miller, M. K. 2001. “Phone Interviewing as a Means of Data Collection: Lessons Learned and Practical Recommendations”, *Qualitative Social Research 2*, available at: <http://qualitativeveresearch.net/fqs/fqs-eng.htm>, date accessed 11 June 2006.
- C. Ashurst, N. F. Doherty, and J. Peppard, “Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model”, *European Journal of Information Systems*, vol. 17, 2008, pp. 352-370.
- Christian, D. (2003) “Spending a dollar to get a dime?”, *Optimize*, May issue, pp.74-80.
- Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J.J., Halén, M., Itälä, T., Helenius, M., (2015). *IT “Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations”*. Research rapport, Aalto University. Department of Computer Science.
- Cooke-Davies, T., 2002. “The “real” success factors on projects”. *Int. J. Proj. Manag.* 20, 185–190.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). “Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory” (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dalen, M. 2004. «Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming». Oslo: Universitetsforlaget
- Dexter, L. A. 2006/1969. “Elite and Specialized Interviewing”. University of Essex, Colchester, UK: ECPR Press - ECPR classics. 1st Edition 1969
- Digitaliseringsrundskrivet H-7/17. Link: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2569983/>
- DFØ veilederen «Gevinstrealisering, en innføring i planlegging og oppfølging av gevinster», Direktoratet forvaltning og IKT og Direktoratet for økonomistyring 2014
- Doherty, N.F., Ashurst, C. and Peppard, J. (2012), “Factors affecting the successful realisation of benefits from systems development projects: findings from three case studies”, *Journal of Information Technology*, Vol. 27 No. 1, pp. 1-16.

Referanser

- Dorner, K. and Edelman, D. "What 'digital' really means," McKinsey & Company, July 2015, available at <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>.
- Dorthe Håhr Dupont, Pernille Eskerod (2015). "Enhancing project benefit realization through integration of line managers as project benefit managers"
- Dreyfus, H. & Dreyfus, S. 1991. «Intuitiv ekspertise». København. Munksgaard
- E. Henriette, F. Mondher and I. Boughzala, "The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review," in Ninth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Samos, Greece, 2015.
- E. Stolterman and A. C. Fors. "Information Technology and the Good Life," in Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice, B. Kaplan et al. (eds), London, UK: Kluwer Academic Publishers, 2004.
- Ericsson, K. A., Charness, N., Feltovich, P. J. and Hoffman, R. R. 2006. The Cambridge "Handbook of Expertise and Expert Performance" (Cambridge: Cambridge University Press).
- Everett, E. L. & Furseth, I. 2004. «Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre». Oslo: Universitetsforlaget
- Fitzgerald et al., (2013). "Embracing Digital Technology". MIT Sloan Management Review.
- Freeman, P. and Seddon, P. (2004), "Factors affecting the realisation of benefits from CRM packaged software-based work systems", PACIS 2004 Proceedings.
- Gartner group, "press release" April 2018. Link: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3871063>
- G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron and N. Buckley, "Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation" MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2015.
- Gimpel, H. and Röglinger, M. 2015. "Digital Transformation: Changes and Chances – Insights based on an Empirical Study".
- Godø, H., Gulbrandsen, M., Herstad, Å., Røste, O (2008) "Innovation systems, innovation modes and processes of commercialization". NIFU rapport 4/2008. www.nifustep.no.
- Gomes J., Romão M. (2015) "Maturity, Benefits and Project Management Shaping Project Success"
- Gregory Unruh and David Kiron, MIT Sloan Management Review, November 2017 <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2010). «Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP» (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Haddara, M., & Päiväranta, T. (2011). "Why benefits realization from ERP in SMEs doesn't seem to matter?" Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-10): IEEE.

Referanser

- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). "The digitalization of retailing: an exploratory framework". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712.
- Hal G. Rainey, Robert W. Backoff and Charles H. Levine (1976), "Comparing Public and Private Organizations". *Public Administration Review*, Vol. 36, No. 2 (Mar. - Apr., 1976), pp. 233-244
- Hammer, M. (1990). "Reengineering work: Don't Automate, Obliterate". *Harvard Business Review*, 68, ss. 104-112.
- Hellang, Ø. Skiftenes Flak, L. and Päivärinta, T. (2013), "Diverging approaches to benefits realization from public ICT investments: a study of benefits realization methods in Norway", *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 7 No. 1, pp. 93-108.
- Hess, Thomas & Matt, Christian & Benlian, Alexander & Wiesböck, Florian. (2016). "Options for Formulating a Digital Transformation Strategy". *MIS Quarterly Executive*. 15. 103-119.
- Huang, S.-J., & Han, W.-M. (2008). "Exploring the relationship between software project duration and risk exposure: A cluster analysis". *Information & Management*, 45(3), ss. 175-182.
- I Perry, J.L. og Kraemer, K.L: (red.) «Public Management: public and private perspectives». Palo Alto, Calif., Mayfield.
- Iden, J. (2013). "Prosessledning". Bergen: Fagbokforlaget.
- J. Peppard, J. Ward, "Unlocking Sustained Business Value from it Investments", *California management review*, 2005, Vol.48 (1), p.52-70
- J. Peppard, J. Ward, and E. Daniel, "Managing the Realization of Business Benefits from IT Investments," *MIS Quarterly Executive*, vol. 6, 2007, pp. 1-15.
- J. Ward and P. Murray, "Benefits Management: Best Practice Guidelines," Cranfield: ISRC-BM-97016, Information Systems Research Centre, Cranfield School of Management (cited in [25]), 1997.
- Jacobsen, D. A. 2000. «Hvordan gjennomføre undersøkelse»? Innføring i vitenskapelig metode. Kristiansand S: Høyskoleforlaget AS
- Jari Collin, Marco Halén, Mika Helenius, Kari Hiekkänen, Timo tälä and Janne J. Korhonen(2014). «IT Leadership in Finnish Organizations and Digital Transformation»
- Jathan Sadowsky, (The Guardian, okt 2017). <https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/oct/24/google-alphabet-sidewalk-labs-toronto>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. 2004. «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode». Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Jørgensen, M. (2015). «Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak», Simula Research Laboratory, universitetet i Oslo

Referanser

- K. Sabbagh, R. Friedrich, B. El-Darwiche, M. Singh, S. Ganediwalla and R. Katz. (2012). "Maximizing the impact of digitization" (Strategy&) [Online]. Previously published in the Global Information Technology Report 2012: Living in a Hyperconnected World, pwc, pp. 68-73, 2012. Available:
http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Maximizing-the-Impact-of-Digitization.pdf
- Kakabadse, A., Omar Abdulla, M., Abouchakra, R., Jawad, A., (2011). "Leading Smart Transformation". Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Karp, T. & Helgø, T.I.T. 2008, "From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations", *Journal of Change Management*, vol. 8, no. 1, pp. 85-96.
- Khan, S. (2016). "Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership", Master Thesis, Faculty of Social Sciences, Stockholm Business School, Available Online: <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:97151> <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:97151> <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:97151>
- Klaus Schwab(2017) "The Fourth Industrial Revolution"
(<https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>)
- K. Schwab. (2015). "The Fourth Industrial Revolution" (Foreign Affairs) (Online). Link: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>
- Kvale, Steinar. 2004. «Det kvalitative forskningsintervju». Oslo: Gyldendal Norske Forlag
- Köhler, G. 1992. „Methodik und Problematik einer mehrstufigen Expertenbefragung“ in Hoffmeyer-Zlotnik, J. H. P. (ed.) *Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten* (Opladen: Westdeutscher Verlag), pp. 318–32.
- Lin, C. and Pervan, G. (2003). "The practice of IS/IT benefits management in large Australian organizations". *Information and Management* , 41(1), pp. 13-24.
- Lin, C., Y. Huang, and M. Cheng, "The Adoption of IS/IT Investment Evaluation and Benefits Realization Methodologies in Service Organizations: IT Maturity Paths and Framework," *Contemporary Management Research*, vol. 3, 2007, pp. 173-194.
- Liebold, R. and Trinczek, R. (2002) „Experteninterview“ in Kühl, S. and Strodtholz, P. (eds) *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch* (Reinbek: Rowohlt), pp. 33–71.
- Littig B. 2013. "Expert Interviews. Methodology and Practice". Vienna, IASR Lecture Series, 17th September 2013
- Littig, B. .2011. „Interviews, Expert“. In B. Badie & D. Berg-Schlosser & L. Morlino. *The International Encyclopedia of Political Science*, volume 5 (pp. 1343-1346). Sage: London/Thousand Oaks/New Delhi
- Littig, B., Pöchhacker, F., 2014. "Socio-translational collaboration in qualitative inquiry: The case of expert interviews" In: *Qualitative Inquiry* (forthcoming)

Referanser

- Love, Peter ED, and Zahir Irani. "An exploratory study of information technology evaluation and benefits management practices of SMEs in the construction industry." *Information & Management* 42.1 (2004): 227-242.
- Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). "Research commentary-digital infrastructures: the missing IS research agenda". *Information systems research*, 21(4), 748-759.
- Malterud, K. (2003) «Kvalitative metoder i medisinsk forskning en innføring», Oslo, Universitetsforl.
- Martens, B. and Ritter, T. 2008. "Eliten am Telefon. Neue Formen von Experteninterviews in der Praxis" (Baden-Baden: Nomos). Mayring, P. 2000. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Weinheim: Deutscher Studienverlag).
- McCormick, M. C., Workman-Daniels, K., Brooks-Gunn, J. and Peckham, G. J. 1993. "When You're Only a Phone Call Away. A Comparison of the Information in Telephone and Face-to-Face Interviews" in *Journal of Developmental and Behavioral Pediatrics* 14, 250–55."
- McKinsey's transformation survey (2018), link: <http://www.proudfoot.com/insights/proudfoot-ceo-weights-in-on-mckinsey-transformation>
- Moore, M.H.: "Creating Public Value: Strategic Management in Government". Harvard University Press (1995)
- Murphy, K. E., & Simon, S. J. (2002). "Intangible benefits valuation in ERP projects". *Information systems journal*, 12(4), 301-320.
- N. Roedder, D. Dauer, K. Laubis, P. Karaenke and C. Weinhardt, "The digital transformation and smart data analytics: An overview of enabling developments and application areas," 2016 IEEE International Conference on Big Data (Big Data), Washington, DC, 2016, pp. 2795-2802.
- Nachira, F., Nicolai, A., Dini, P., Louarn, M., Leon, R., (2007). "Digital Business Ecosystems". European Commission.
- Norris, G. D. (1996). "Post-investment appraisal. Investing in Information".
- O. Gassmann, K. Frankenberger and M. Csik. (2014). "The St. Gallen Business Model Navigator" [Online]. Available: http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business_Model_Navigator.pdf
- Omar A. El Sawy, H. Amsinck, Pernille Kræmmergaard, A.L. Vinther. (2016) "How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership"
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). "Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice". *Developing offshore outsourcing practices in a global selective outsourcing*, 5(1), 63-77.
- P. E. D. Love, Z. Irani, C. Standing, C. Lin, and J. M. Burn, "The enigma of evaluation: benefits, costs and risks of IT in Australian small-medium-sized enterprises," *Information & Management*, vol. 42 2005, pp. 947-964.
- Perry, J, and Rainey H. (1988), "The public-private distinction in organization theory: a critique and research strategy". *Academy of Management Review*, 13, 182–201.

Referanser

- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). "Project Success: Definitions and Measurement Techniques". *Project Management Journal*, 19(1), 67–72.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition". *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=98971597&site=ehost-live>
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). "How information gives you competitive advantage". *Harvard Business Review*, 63(4), 149. <https://doi.org/10.1038/bdj.2007.481>
- Porter, M. E. (2001). "Strategy and the Internet". *Harvard Business Review*, 3(1), 63–78. <https://doi.org/10.1108/eb025570>
- Postholm, M. B. 2005. «Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier». Oslo: Universitetsforlaget
- Päivärinta T., Dertz W. (2008) "Pre-determinants of Implementing IT Benefits Management in Norwegian Municipalities: Cultivate the Context." In: Wimmer M.A., Scholl H.J., Ferro E. (eds) *Electronic Government. EGOV 2008. Lecture Notes in Computer Science*, vol 5184. Springer, Berlin, Heidelberg
- Päivärinta, T., Dertz, W., Flak, L.: "Issues of Adopting Benefits Management Practices of IT Investments in Municipalities: A Delphi Study in Norway". In: *HICSS 40.*, Hawaii (2007)
- Rainey, H.G. (1996) "Understanding and managing public organizations". San Francisco, Jossey-Bass.
- Rainey, H.G., Backoff, R.W. og Levine, C.H. (1983) "Comparing public and private organizations".
- Rambøll (2016), Rapport: "IT i praksis", Rambøll Management Consulting AS
- Rambøll (2017), Rapport: "IT i praksis", Rambøll Management Consulting AS
- Remenyi, D. and Sherwood-Smith, M. (1998), "Business benefits from information systems through an active benefits realisation programme", *International Journal of Project Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 81-98.
- Riksrevisjonens rapport (2017), Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper – 2017
- Roedder, Nico & Dauer, David & Laubis, Kevin & Karaenke, Paul & Weinhardt, Christof. (2016). "The digital transformation and smart data analytics: An overview of enabling developments and application areas". 2795-2802. [10.1109/BigData.2016.7840927](https://doi.org/10.1109/BigData.2016.7840927).
- Rosemann, M. and de Bruin, T. (2005). "Towards a Business Process Management Maturity Model". In *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS)*, Regensburg, Germany.
- Ross, J. (2017, September 29). "Don't Confuse Digital with Digitization". Retrieved December 11, 2017, from <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-digital-with-digitization>

Referanser

- Ryen, A. 2002. «Det kvalitative intervjuet». Fra vitenskapsteori til feltarbeid. Bergen: Fagbokforlaget
- S. Brennen and D. Kreiss. (2014). “Digitalization and Digitization” [Online]. Available: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>
- S. Markovitch and P. Willmott. (2014). “Accelerating the digitization of business processes” [Online], White paper, McKinsey&Company. Available: http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/accelerating_the_digitization_of_business_processes
- Schryen, G. (2013), “Revisiting IS business value research: what we already know, what we still need to know, and how we can get there”, European Journal of Information Systems, Vol. 22 No. 2, pp. 139-169.
- Skiftnes Flak, Leif (2012), «Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer»
- Skiftenes Flak, Leif ; Dertz, Willy ; Jansen, Arild ; Krogstie, John ; Spjelkavik, Ingrid ; Ølnes, Svein (2009). «What is the value of eGovernment - and how can we actually realize it?” Transforming Government: People, Process and Policy, Vol.3 (3), pp.220-226
- Skulmoski, G.: “Project maturity and competence interface”. Cost Engineers, 43, 6, 11-18 (2001)
- Statista (2018) Statistics Portal <https://www.statista.com/statistics/274774/forecast-of-mobile-phone-users-worldwide/>
- Tapscott, D., (1996). “The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence”. McGraw-Hill, New York, NY.
- Tannou, M., & Westerman, G. (2012). “Governance: a central component of successful digital transformation”. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, London. Retrieved 9. mars. 2017
- Thagaard, T. 1998. «Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode». Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Trinczek, R. .2005. „Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische“
- Tuman, G.J. (1983). „Development and implementation of effective project management information and control systems”, in Cleland, D.I. & King, W.R. (eds.) Project management handbook. New York: Van Nostrand Reinhold Co., 495-532.
- Van der Voet, J., (2014). “The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure”. European Management Journal. 32, 373–382.
- von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., . . . von Leipzig, K. (2017). „Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises”. Procedia Manufacturing, 8, 517-524.
- Ward, John, and Daniel, Elizabeth. “Benefits management: Delivering value from IS & IT investments”. Chichester: John Wiley & Sons, Utgitt 07 Jun 2006 og 17 July, 2012.

Referanser

- Ward, J. and Elvin, R. (1999) “A new framework for managing IT-enabled business change”, *Information Systems Journal*, 9 (3), pp 197-222.
- Westeren, K. I. (2015). «Styring av informasjonsteknologi i offentlig sektor».
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). „Leading digital: Turning technology into business transformation”: Harvard Business Press.
- Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). “Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations”. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1-68.
- Yoo, Y. (2013). The Tables Have Turned: “How Can the Information Systems Field Contribute to Technology and Innovation Management Research?”, *Journal of the Association for Information Systems*, 14(Special Issue), 227–236. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=89299518&site=ehost-live>
- Younker, J. N., 1993. “Integrated Performance Planning: A Major Force for Measuring and Improving Organization Performance”. In: C. W. Head & C. G. Thor, eds. *Handbook for Productivity Measurement and Improvement*. s.l.:Productivity Press.
- Zeger et. Al (2008), “what’s valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector”
- Zott, C., & Amit, R. (2017). “Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World”. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 18.
- Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011). “The business model: recent developments and future research”. *Journal of Management*, Vol 37 Issues 4, July: 1019–1042

8 Appendiks

Vedlegg

Vedlegg 1: E-post til potensielle informanter: forespørsel om intervju

Vedlegg 2: Intervjuguide privat

Vedlegg 3: Intervjuguide offentlig

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD (side 1)

Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD (side 2)

Figurfortegnelse

Figur 1: Utvikling fra digitisation til digital transformasjon

Figur 2: Benefits management model (Ward & Daniel 2006, oversatt av Flak 2012)

Figur 3: Oppsummering funn: Kritiske faktorer for å lykkes med gevinstrealisering

Figur 4: Oppsummering funn: Forskjeller mellom privat og offentlig sektor

Figur 5: Benefits management model - modell for gevinstrealisering (Ward & Daniel, 2006), med nye elementer for evaluering av modenhet og tilpasning av metode etter egen modenhet og kontekst

Tabellfortegnelse

Tabell 1: Oversikt over intervjuobjekter

Tabell 2: Kritiske faktorer for gevinstrealisering

Tabell 3: Forskjeller mellom privat og offentlig sektor

Tabell 4: Kritiske faktorer for gevinstrealisering som er godt omtalt i forskningslitteraturen

Tabell 5: Kritiske faktorer for gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter

Tabell 6: Funn av kritiske faktor for gevinstrealisering som det bør utredes videre

Tabell 7: Forskjeller mellom privat og offentlig sektor ift. kritiske faktorer for gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter

Tabell 8: Funn av kritiske faktor for gevinstrealisering i offentlig sektor som bør utredes

Vedlegg 1 - E-post til potensielle informanter, forespørsel om intervju

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt:

Vi er to studenter på Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder som tar en MBA - Executive Master of Business Administration, som etterutdanning.

Vi skal nå skrive masteroppgave våren/ høsten 2018 og vi ønsker å skrive om digitalisering med fokus på gevinstrealisering. Spesielt med fokus på hvorfor man ikke lykkes med å ta ut gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter. I forbindelse med masteroppgaven ønsker vi å intervju sentrale ressurspersoner som jobber med digitalisering i offentlige og private virksomheter.

Samtalen vil ta ca. 30 minutter. For å få med all informasjon vil vi gjerne ta opp samtalen. Din aksept kan du gi oss pr epost hvis du ønsker å delta. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.12.2018, og da vil alle opptak/ transkripsjoner/ notater om samtalen bli destruert. Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen uten videre begrunnelse. Vi bruker kun anonymiserte opplysninger i vår oppgave, f.eks. «8 av 10 spurte mente at». Deltagere i undersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Vi håper du har anledning til å bistå oss. Du kan selv velge et passende tidspunkt.

Vi vil gjerne få anledning til intervju deg/dere ha en samtale pr. telefon eller Skype om følgende hovedtema:

- 1) Hva er de viktigste utfordringene knyttet til å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?**
- 2) Er det forskjeller mellom privat og offentlig sektor - i forhold til hvilke faktorer som er kritiske for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter?**

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, vennligst besvar denne eposten. Du kan også ta kontakt med Terje Tverberg (tlf. 99496662) eller Daljeet Kaur (95228638).

Veileder for prosjektet er professor Leif Skiftenes Flak ved Universitetet i Agder, tlf. 38 14 16 14, epost: leif.flak@uia.no. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Med vennlig hilsen

Terje Tverberg og Daljeet Kaur

Vedlegg 2 - Intervjuguide - privat sektor

Intervjuguide (privat)

(følges ikke slavisk, kun som mulig retning)

Hovedtema:

«Hva er de viktigste utfordringene knyttet til å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter»

Vi vil gjerne få diskutere følgende spørsmål:

- Hvilke begrep bruker dere for å omtale gevinster fra digitaliseringsprosjekter?
- Hvordan jobber dere med realisering av gevinster/ resultater i digitaliseringsprosjekter?
- Hvor opptatt mener du norske foretak i privat sektor, er av gevinstrealisering?
- Hvor modne er norske virksomheter i privat sektor på å jobbe metodisk med realisering av gevinster i digitaliseringsprosjekter?
- Finnes det en felles praksis/ metodeverk for hvordan dere gjennomfører dette med realisering av gevinster i digitaliseringsprosjekter og brukes dette?
- Mener du det er behov for andre type rammeverk/ metodikk i prosjekter som omhandler digitalisering/ digital transformasjon enn i f.eks. IT-prosjekter?
- Hva mener du er de viktigste utfordringene knyttet til realisering av gevinster i digitaliseringsprosjekter i privat næringsliv?
- Hva mener du er viktigste tiltak for at man skal lykkes bedre med gevinstrealisering i privat næringsliv?

Vedlegg 3 – intervjuguide offentlig sektor

Intervjuguide (offentlig)

(følges ikke slavisk, kun som mulig retning)

Hovedtema:

«Hva er de viktigste utfordringene knyttet til å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter»

Vi vil gjerne få diskutere følgende spørsmål:

- Er du kjent med begrepet gevinstrealisering, ift digitalisering? Eller bruker dere andre begrep for innenfor det å nå definerte mål i digitaliseringsprosjekter
- Hvordan jobber dere med realisering av gevinster/ resultater i digitaliseringsprosjekter?
- Hvor opptatt mener du norske foretak i offentlig sektor, er av gevinstrealisering?
- Hvor modne er norske virksomheter i offentlig sektor på å jobbe metodisk med realisering av gevinster i digitaliseringsprosjekter?
- Finnes det en felles praksis/ metodeverk for hvordan dere gjennomfører dette med realisering av gevinster i digitaliseringsprosjekter og brukes dette?
- Er rammeverket som brukes i offentlig sektor krevende å ta i bruk?
- Mener du det er behov for andre type rammeverk/ metodikk i prosjekter som omhandler digitalisering/ digital transformasjon enn i f.eks. IT-prosjekter?
- Hva mener du er de viktigste *utfordringene* knyttet til realisering av gevinster i digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor?
- Hva mener du er viktigste tiltak for at man skal lykkes bedre med gevinstrealisering i offentlig sektor?

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD – forenklet vurdering (side 1)



Leif Skiftenes Flak
Gimlemoen 19
4604 KRISTIANSAND S

Vår dato: 09.10.2017

Vår ref: 56133 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.09.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>56133</i>	<i>Gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Agder, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Leif Skiftenes Flak</i>
<i>Student</i>	<i>Terje Tverberg</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Universitetet i Agder sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Universitetet i Agder er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileders) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

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

Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD – forenklet vurdering (side 2)

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hva dette innebærer for deltaker
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 30.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal