

## **Proessororientering og digitalisering i norske bedrifter**

Hvilken rolle spiller proessororientering for digitalisering i norske bedrifter?

BREDE DOKKEN BAKKERUD  
SONDRE KROHN-HOLM

VEILEDER

Professor Dag Håkon Olsen

**Universitetet i Agder, 2019**

Fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for informasjonssystemer

Master

## Forord

Denne masterutredningen er gjennomført som et siste ledd i masterprogrammet Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder, som avsluttes vår 2019.

I løpet av dette masterstudiet har vi utviklet en interesse for digitalisering og prosessledelse, noe som var bakgrunnen og motivasjon for denne utredningen. Formålet med utredningen er å se hvilken rolle prosessorientering spiller for digitalisering i norske bedrifter.

Vi ønsker å takke vår veileder Dag Håkon Olsen for hans gode råd og tilbakemeldinger underveis i denne masterutredningen. Videre ønsker vi også å rette en stor takk til alle respondentene som har deltatt i denne undersøkelsen og som har bidratt med god og relevant informasjon.

Kristiansand, 04.06.19



---

Brede Dokken Bakkerud



---

Sondre Krohn-Holm

## Sammendrag

Digitalisering blir beskrevet som en av de store trendene som er med på å endre både organisasjon og samfunn. Fokuset på bruk av teknologi og den raske utvikling krever at organisasjoner stadig må endre seg i takt med et konkurrerendemarked og kunder. Dette skaper både endring i struktur og arbeidsmåter for organisasjoner. Det skaper et større fokus på de interne prosessene da det er et ønske om å bli raskere og mer fleksible. Et slikt fokus refereres til i litteraturen som å bli mer prosessorientert.

På bakgrunn av dette ønsker vi i denne masterutredningen å gå nærmere inn på hva et prosessfokus kan medføre for digitaliseringsarbeidet i organisasjoner. Vil et fokus på de interne prosesser gi organisasjonen mulighet til å få et bedre utbytte av digitalisering eller har det ikke noen betydning. For å undersøke dette har vi utformet en problemstilling som lyder følgende: «Hvilken rolle spiller prosessorientering for digitalisering i norske bedrifter».

For å belyse denne problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ case studie der datainnsamlingen har blitt gjennomført ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer. I studien har det blitt intervjuet totalt 12 forskjellige organisasjoner der alle respondentene sitter med mandat når det kommer til IT eller digitaliseringsarbeid. Organisasjonene som er involvert i studien er ikke avgrenset av hvilken bransje de tilhører. Innholdsanalyse har blitt brukt ved analyse av informasjon innhentet fra intervju.

Funnene fra denne studien viser majoriteten av respondentene mener prosessorientering vil ha en positiv innvirkning på digitalisering. *Standardisering, klarhet, målbevissthet og omstillingsevne* er elementer som kan oppnås ved prosessorientering og kan positiv innvirkning på et digitaliseringsarbeid. Rammeverket *Lean, fokus på interne prosesser, kundefokus og prosesseierskap* er viktige fokusområder for å oppnå dette.

Majoriteten av respondentene forteller at prosessorientering vil ha en positiv innvirkning på digitalisering. Dette på bakgrunn av deres egne erfaringer med digitalisering og prosessarbeid.

Denne masteroppgaven bidrar til litteraturen ved å belyse sammenhengen mellom to emner (Prossessorientering og Digitalisering) som er et lite beskrevet område.

# Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon .....	1
1.1 Problemstilling .....	2
1.2 Oppgavens avgrensninger .....	3
1.3 Disposisjon .....	3
2 Litteraturgjennomgang .....	4
2.1 Tilnærming .....	4
2.2 Digitalisering .....	5
2.2.1 Definisjoner av digitalisering .....	5
2.2.2 Ulik forståelse av begrepet digitalisering .....	6
2.2.3 Drivere for digitalisering .....	8
2.3 Prosessperspektivet .....	12
2.3.1 Hva er en prosess? .....	12
2.3.2 Prosessledelse .....	13
2.3.3 Prosessorientering .....	15
2.3.4 Prosessorienterings syv dimensjoner .....	15
2.4 Digitalisering og prosessorientering .....	18
2.4.1 Omstilling .....	19
3 Metode .....	20
3.1 Forskningstilnærming .....	20
3.1.1 Forskningsperspektiv .....	21
3.1.2 Valg av metode .....	21
3.1.3 Forskningsdesign .....	23
3.1.4 Utvalg av informanter .....	23
3.1.5 Innsamling av data .....	24
3.1.6 Intervjuene .....	25
3.1.7 Intervjuguide .....	26
3.2 Dataanalyse .....	26
3.3 Validering .....	27
3.4 Svakheter .....	28
4 Resultater .....	30
4.1 Digitalisering .....	30

4.1.1 Begrepsforståelse .....	30
4.1.2 Drivere for digitalisering .....	31
4.1.3 Effekter av digitalisering .....	33
4.2 Proessorientering .....	36
4.2.1 Prosessarbeid .....	36
4.2.2 Prosesseierskap .....	37
4.2.3 Utfordringer .....	39
4.2.4 Proessorientering i bedriftene .....	41
4.3 Proessorienteringens rolle ved digitalisering .....	43
4.3.1 Hvilken innvirkning har proessorientering på digitalisering .....	43
4.3.2 Fokus på interne prosesser ved digitalisering .....	46
4.3.3 Prosesseierskap .....	48
4.3.4 Omstilling .....	48
5 Diskusjon .....	52
5.1 Tolkning av respondentenes oppfatning .....	53
5.2 Proessorienterings innvirkning på digitalisering .....	53
5.2.1 Standardisering .....	54
5.2.2 Klarhet .....	54
5.2.3 Målbevissthet .....	55
5.2.4 Omstillingsevne .....	55
5.3 Viktige fokusområder for å oppnå proessorienteringens positive innvirkninger .....	57
5.3.1 Lean .....	57
5.3.2 Interne prosesser .....	57
5.3.3 Kundefokus .....	58
5.3.4 Prosesseierskap .....	59
6 Konklusjon .....	61
6.1 Forslag til videre forskning .....	62
7 Referanser .....	63
8 Vedlegg 1: Intervjuguide .....	68

## Tabellfortegnelse:

Tabell 1: Forskningsprosess (Johannesen et al. 2011, s. 38) .....	21
Tabell 2: Foredele og ulemper med kvalitativ metode (Jacobsen, 2005, s. 135) .....	22
Tabell 3: Oversikt over intervjuer .....	25
Tabell 4: Oversikt over funn i diskusjon.....	52

## Figurfortegnelse

Figur 1: Definisjonstabell (Osmundsen et al., 2018).....	7
Figur 2: Drivere for digitalisering (Neumeier et al., 2017).....	8
Figur 3: Proessorientering, Prosessledelse og Prosesser (Van Looy et al., 2010).....	12
Figur 4: Prosessledelse som verktøy for proessorientering (Skrinjar & Trkman, 2013) .....	14

## 1 Introduksjon

Digitalisering er i dag med på å endre både organisasjoner og samfunnet. Beskrevet som en av de virkelige store trendene som finnes, vil digitalisering ha en stor innvirkning i lang tid fremover (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, & Teppola, 2017). Som følge av at teknologi er så integrert i dagens samfunn, er ikke digitalisering lenger et valg. Det er en forutsetning, spesielt for bedrifter i et konkurrerende marked (Schreckling & Steiger, 2017). Digitalisering har nemlig endret retningslinjene for konkurransen mellom aktører. Dersom bedrifter ikke tilpasser seg og henger med på denne megatrenden, vil det være umulig å overleve i et så konkurrerende marked (Stief, Eidhoff, & Voeth, 2016). Mye av bakgrunnen for det konkurrerende markedet kommer av kundene sine krav og forventinger. Kundene er svært deltakende i digitaliseringstrenden gjennom konstant bruk av digitale løsninger og nye teknologier på det private plan. I den forbindelse dannes det forventinger og krav som rettes mot bedriftene. I takt med den digitale utviklingen, vil også disse kravene kontinuerlig endre seg (Henriette, Feki, & Boughzala, 2015). Med en teknologi som konstant er i fokus og utvikling, har det ført til at bedrifter stadig må endre hvordan de jobber på for å utnytte mulighetene dette medfører. Noe som innebærer endring i prosesser og strukturer (Matt, Hess, & Benlian, 2015).

Til tross for at betydningen og mulighetene ved digitalisering er godt beskrevet og opplyst om, sliter bedrifter ofte med å forstå den potensielle verdien som kan oppnås ved digitalisering (Neumeier, Wolf, & Oesterle, 2017; Parviainen et al., 2017). Bakgrunnen for dette er at bedrifter gjerne mangler kompetansen til å vite hvordan og hvilke digitale løsninger som kan øke ytelsen på bedriftens forretningsprosesser (Denner, Püschel, & Röglinger, 2018). I tillegg hender det at organisasjoner ikke lykkes optimalt med digitalisering, da de sliter med å skape en tankegang og kultur som tilrettelegger for disse endringene (Parviainen et al., 2017).

Digitalisering kan gjerne beskrives som opphavet til mye av konkurransen og endringen som finnes i dagens marked. For å generelt kunne svare på blant annet disse type endringene, ønsker flere bedrifter å bli raskere, mer fleksible og ha et større fokus på kunder og prosesser (Sussan & Johnson, 2003). Det ønsket fører flere bedrifter i retning mot å bli en prosessorientert organisasjon, som innehar en tankegang som fokuserer på egne prosesser. Kundefokuserte prosesser som gjerne strekker seg på tvers av organisasjonen, som både dokumenteres, måles og kontinuerlig forbedres (McCormack, 2001). Denne tankegangen rundt prosesser har også blitt mer relevant her i Norge og hvor slike initiativer stadig får økende oppmerksomhet fra norske bedrifter (Iden, 2013). På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke hvordan en slik tilnærming kan relatere til digitalisering og om prosessorientering kan bidra til å avdekke verdier ved digitalisering som bedrifter til vanlig kan overse. Dette ønsker vi å belyse ved hjelp av følgende problemstilling:

## *“Hvilken rolle spiller prosessorientering for digitaliseringen i norske bedrifter?”*

Ved hjelp av denne problemstillingen vil vi kunne utforske sammenhengen mellom prosessorientering og digitalisering i norske bedrifter. Vi vil kunne avdekke om det å være prosessorientert kan innvirke digitaliseringen i ulike bedrifter eller om tilstedeværelsen av denne tankegangen ikke vil ha noen betydning for norske bedrifters digitalisering.

Denne undersøkelsen har blitt utført gjennom en kvalitativ flercasestudie. 12 bedrifter på tvers av ulike bransjer har deltatt i denne studien. Informasjon har blitt innsamlet ved hjelp av intervjuer, hvor all data har blitt bearbeidet og analysert. Funnene i denne analysen vil bli presentert senere i oppgaven.

### 1.1 Problemstilling

I denne masterutredningen ønsker vi å innhente informasjon knyttet til digitalisering i bedrifter. Vi ønsker å undersøke nærmere hvordan arbeidet med digitalisering foregår og hvilken bakgrunn bedrifter har for å starte et slikt initiativ, samt faktorer som kan påvirke slike prosjekter. Basert på vår interesse for prosessledelse ønsket vi også å dra dette inn i undersøkelsen. Vi ønsket da å se om prosessarbeidet og prosessene innad i bedriften er en påvirkning til hvilke digitaliseringsinitiativer som blir gjennomført. Spesielt med tanke på om prosessorientering har en påvirkning på digitalisering. Etter diskusjon og idemyldring med vår veileder endte vi opp med denne problemstilling for undersøkelsen:

## *“Hvilken rolle spiller prosessorientering for digitaliseringen i norske bedrifter?”*

Problemstillingen er formulert med en generell ordlegging og dette er det flere grunner til. Først og fremst ønsket vi ikke å begrense oss til størrelse på bedriftene vi ville intervjuer. Dette fordi vi ønsket å få en bredere oppfatning av problemstillingen da vi tror at det kunne gi interessant informasjon. Vi ønsket heller ikke å spesifisere bransje da fenomenet digitalisering er noe som påvirker alle bransjer. Basert på litteraturen er det lite som er skrevet om forholdet mellom prosessorientering og digitalisering. Dette medførte at vi ikke var sikre på hvilke svar vi ville få fra respondentene. Da var en mer generell utforming på problemstilling mer relevant enn dersom om vi hadde spesifisert den med for eksempel gevinster og utfordringer.

For å besvare denne problemstillingen er det gjennomført en kvalitativ undersøkelse der intervjuer er brukt som datainnsamlingsmetode. Vi har da totalt intervjuet 12 forskjellige bedrifter som vil være informasjonskilden i denne undersøkelsen, og svar på problemstillingen vil baseres på informasjon fra disse.



## 1.2 Oppgavens avgrensninger

I denne masterutredningen har vi begrenset oss til temaene prosessorientering og digitalisering, samt hvordan prosessorientering innvirker på digitaliseringsarbeid. Ved digitalisering har vi avgrenset utredningen til å anskaffe informasjon som er mer generell. Dette omhandler datainnsamling som begrepsforståelse, fokus på digitalisering og effekter av digitalisering. Avgrensning knyttet til respondenter omhandler at vi spesifikk har vært ute etter å snakke med personer som har et mandat når det kommer til IT og digitaliseringsarbeid. Dette er respondenter som for eksempel er IT-sjefer, IT-direktører eller digitaliserings ledere. Bakgrunnen for dette er at disse ville sannsynligvis sitte på relevant kunnskap og informasjon vil være relevant for å svare på problemstillingen.

## 1.3 Disposisjon

Denne rapporten består av 6 deler (inkludert innledning og vedlegg). Kapitlene blir kort presentert nedenfor.

I **kapittel 2** blir tidligere forskning og litteratur presentert. Dette kapitlet skal legge det teoretiske grunnlaget for oppgaven og være med på å belyse temaene digitalisering og prosessorientering, samt teoretisk sammenheng mellom disse.

I **kapittel 3** blir de metodiske tilnærmingene brukt i oppgaven presentert. Her vil forskningstilnærming, forskningsperspektiv, valg av metode og forskningsdesign bli presentert. Tilslutt i kapitlet vil datainnsamling, dataanalyse, validering, svakheter og etisk ansvar bli presentert.

I **kapittel 4** blir resultatene fra dataanalysen presentert. Først vil resultater knytt til digitalisering og prosessorientering bli presentert. Før vi tilslutt presentert funn knyttet til hvordan prosessorientering kan ha en innvirkning på digitalisering.

I **kapittel 5** blir funnene i resultatkapitlet diskutert opp mot tidligere litteratur. Diskusjonskapitlet vil først ta for seg de elementene vi mener prosessorientering kan tilføre et digitaliseringsarbeid. Før vi tilslutt diskuterer viktige fokusområder som må være på plass for å ta nytte av prosessorienteringens innvirkning på digitalisering.

I **kapittel 6** blir en konklusjon presentert. Her vil de viktigste funnene i oppgaven bli presentert, samt forslag til videre forskning.

## 2 Litteraturgjennomgang

Dette kapitlet inneholder en presentasjon av teori og tidligere forskning som er relevant for oppgavens problemstilling. For sikre en oversiktlig struktur vil temaene digitalisering og prosessorientering først fremstilles isolert og hver for seg. Deretter vil det presenteres litteratur som trekker inn begge emner, og hvordan man kan se på sammenhengen mellom de to emnene. Formålet med dette er å danne et tilstrekkelig teoretisk fundament, som sammen med funnene i oppgaven kan svare på hvilken rolle prosessorientering spiller for digitalisering i norske bedrifter.

### 2.1 Tilnærming

Identifiseringen av relevant litteratur har foregått på tre ulike måter:

- 1) Gjennomgang av litteratur fra tidligere pensum
- 2) Søk etter litteratur i ulike databaser
- 3) Søk i referanser i allerede identifisert litteratur

Deler av det teoretiske grunnlaget i oppgaven består av pensum fra kurs som er gjennomført i løpet av masterstudiet innenfor informasjonssystemer. Digitalisering har vært et gjennomgående tema i de fleste av disse kursene, mens prosessorientering har blitt gjort rede for i mer spesifikke emner. Sammen utgjør dette et godt teoretisk fundament med litteratur av høy kvalitet og relevans.

Det teoretiske grunnlaget er også basert på søk i ulike nettbaserte databaser som inkluderer; *Scopus*, *Google Scholar* og *Oria*. Søkeprosessen i disse databasene begynte ved å kun benytte søkeord med tilknytting til prosessorientering og digitalisering. Etter hvert som litteraturen ble gjennomgått og studien utviklet seg, ble det tilført nye og flere nøkkelord og kriterier i søkeprosessen. Bakgrunnen for dette var at det underveis i prosessen ble oppdaget nye perspektiver i litteraturen som kunne gi ytterligere teoretisk dybde til oppgaven.

I tillegg til de to nevnte tilnærmingene over er det også blitt gjennomført søk i referanselister til allerede identifisert litteratur. Dette ble gjort for å supplere teorien i denne litteraturen ytterligere. Formålet var å oppdage teori som ikke hadde blitt funnet gjennom de andre tilnærmingene, samt å utforske nye perspektiver som eventuelt ville kunne heve studiens teoretiske grunnlag.

## 2.2 Digitalisering

Digitalisering er et mye omtalt begrep og behovet for digitalisering nevnes hyppig både i forbindelse med virksomheter og samfunnet generelt. Digitalisering er blitt noe alle er nødt til å forholde seg til, og enkelte mener dagens teknologiske utvikling gjør at digitalisering ikke lenger er å anse som et valg, men som en nødvendighet (Schreckling & Steiger, 2017). Den utbredte bruken av begrepet, samt at det finnes en rekke beslektede begreper som vi vil redegjøre for senere, gjør det imidlertid vanskelig å vite nøyaktig hva digitalisering innebærer. Denne delen av kapittelet vil følgelig legge frem relevant teori rundt digitalisering og legge føringer for hvordan begrepet vil brukes videre i oppgaven.

### 2.2.1 Definisjoner av digitalisering

Digitalisering omtales gjerne som en sosio-teknisk prosess (Osmundsen, Iden, & Bygstad, 2018). En definisjon som underbygger digitalisering som sosio-teknisk prosess og som ofte henvises til, er definisjonen til Yoo et al.:

*“By digitalization, we mean the transformation of socio-technical structures that were previously mediated by non-digital artifacts or relationships into ones that are mediated by digitized artifacts and relationships. Digitalization goes beyond a mere technical process of encoding diverse types of analog information in digital format (i.e., “digitization”) and involves organizing new socio-technical structures with digitized artifacts as well as the changes in artifacts themselves.” (Yoo, Lyytinen, Boland, & Berente, 2010, s. 6).*

Denne definisjonen blir også benyttet av Osmundsen et al. (2018), hvor de beskriver sosio-tekniske strukturer som tekniske og sosiale komponenter ved en struktur. Dette innebærer sosiale aspekter som sosiale normer og mennesker, hvor teknologi og rutiner inngår som tekniske komponenter. Eksemplene som trekkes frem kombinerer disse elementene er blant annet produkter og arbeidsprosesser (Osmundsen et al., 2018). Digitalisering kan således også omtales som en kultur-teknisk prosess (Colbjørnsen, 2014). Med utgangspunkt i denne definisjonen, samt annen relevant litteratur inne for digitalisering, har Osmundsen et al. utviklet sin egen beskrivelse av begrepet; «*Proessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer.*» (Osmundsen et al., 2018, s. 5).

Dette er definisjoner som er veldig konkrete, direkte og spesifikke. Parviainen et al. har en mer åpen og vid tilnærming til begrepet, hvor digitalisering kan være alle endringer som kan knyttes til anvendelsen av teknologi i samfunnet (Parviainen et al., 2017). I et enda større og bredere perspektiv, kan det beskrives som det å utforske og utnytte digitale muligheter (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, & Schirgi, 2018).

Ettersom digitalisering påvirker hele samfunnet, inkludert bedrifter, skildrer litteraturen ofte digitalisering fra et organisasjonsperspektiv. Ifølge Schmidt et al. handler digitalisering om å omgjøre organisasjonen til en digital bedrift og om selve prosessen som utføres (Schmidt, Drews, & Schirmer, 2017). Ross argumenterer for at dette skjer gjennom det som kalles digitisering, som i hovedsak går ut på at noe omgjøres fra et fysisk til digitalt format (Pettersen, 2018; Ross, 2017). Overgangen vil skje gjennom standardisering av arbeidsprosesser, hvor fokuset ligger på kostnadsbesparelser og bedre drift av organisasjonen (Ross, 2017).

Der digitalisering i definisjonene over skildres som overgangen til en digital bedrift, forklarer Andersen og Sannes at digitalisering har en mye sterkere organisatorisk kobling. Fra sitt perspektiv ser de på begrepet som en større integrering og definerer det som:

*«... transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi.» (Andersen & Sannes, 2017, s.1).*

På bakgrunn av de nevnte definisjonene og beskrivelsene av begrepet digitalisering, ønsker vi å benytte en spesifikk definisjon videre i oppgaven og henviser til denne nå begrepet blir nevnt. Dette gjøres for å gi en konsekvent og lettere forståelse til hva denne studien legger til grunn når termen digitalisering benyttes. Som et resultat av dette ønsker vi å basere oss på definisjonen til Osmundsen et al., som formidler følgende:

*«Proessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer.» (Osmundsen et al., 2018, s. 5)*

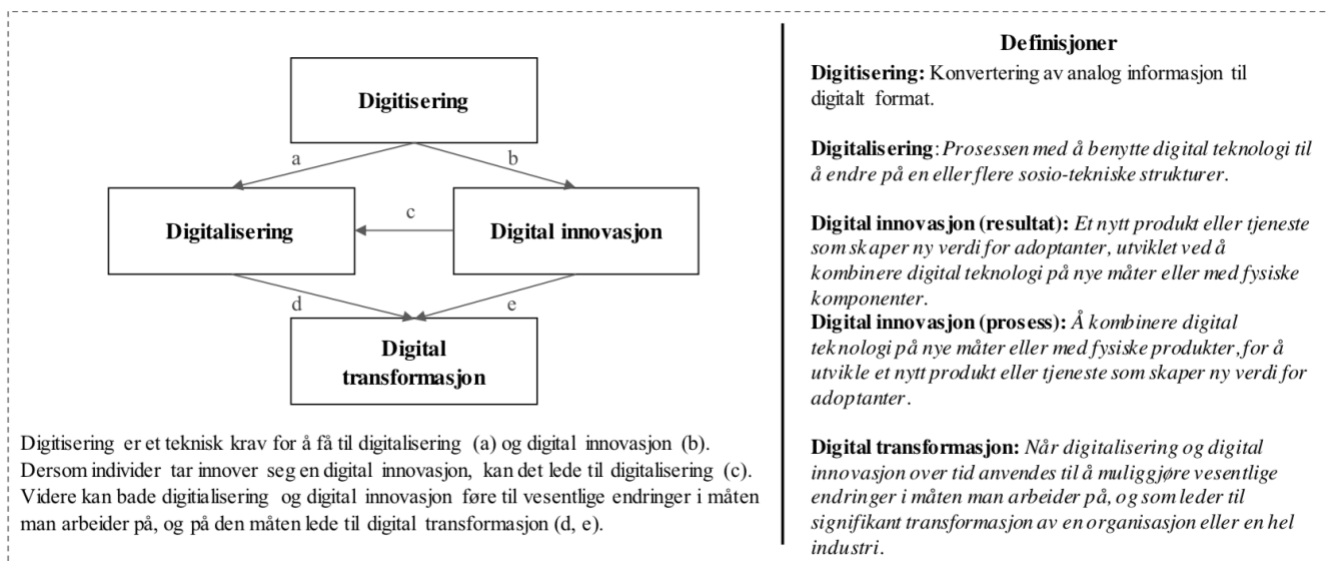
### 2.2.2 Ulik forståelse av begrepet digitalisering

Som nevnt finnes det en rekke beslektede begreper knyttet til digitalisering, og som er relativt like både når det gjelder stavemåte og betydning. Digitisering, digital transformasjon og automatisering er eksempler på slike begreper. For å forstå hvordan digitalisering skiller seg fra disse termene, kan det derfor være en fordel å gjøre rede for disse begrepene i tillegg.

Digitisering og digitalisering er to begreper som ofte blandes og brukes om hverandre. Dette er nok ikke kun på bakgrunn av tilnærmet lik stavemåte, men også på grunn av en lignende betydning (Gobble, 2018). Digitisering innebærer altså at data og informasjon omgjøres fra et fysisk format til et digitalt format (Gobble, 2018; Osmundsen et al., 2018; Yoo et al., 2010). Digitisering omhandler således utlukkende det tekniske aspektet. Det er imidlertid viktig å påpeke at digitisering fungerer som en nødvendighet for å kunne gjennomføre digitalisering. For ifølge litteraturen operer digitisering som et rammeverk og et teknisk krav for

digitalisering(Osmundsen et al., 2018; Rachinger et al., 2018). Gobble beskriver det som at digitalisering henter og skaper verdi på nye måter ved å benytte digitisert data og informasjon (Gobble, 2018).

Et annet beslektet begrep som tidvis brukes som et synonym for digitalisering er digital transformasjon. Eksempelvis definerer Parviainen et al. begge terminologier på samme måte(Parviainen et al., 2017). Osmundsen et al. påpeker imidlertid at digital transformasjon innebærer en betydningsfull endring av en bedrift eller industri (Osmundsen et al., 2018). De mener at digitalisering og digital innovasjon over tid fører til en slik transformasjon. For å belyse sammenhengen mellom begrepene har Osmundsen et al. (2018) utviklet en modell som nærmere forklarer relasjonene mellom de nevnte begrepene, illustrert i figur 1.



Figur 1: Definisjonstabell (Osmundsen et al., 2018)

Et tredje begrep som gjerne anses som beslektet med digitalisering er automatisering. Dette begrepet fokuserer på hvordan tilførsel av teknologi eller systemer skaper ønsket utfall med liten eller ingen menneskelig involvering. På samme måte som digitisering, retter dette begrepet seg utelukkende mot det tekniske aspektet, mens digitalisering også fokuserer på sosiale og kulturelle aspekter ved effektene av disse tekniske elementene(Schumacher, Sihm, & Erol, 2016).

### 2.2.3 Drivere for digitalisering

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet hevder enkelte at digitalisering i bedrifter ikke lenger er et valg, men en vital nødvendighet (Schreckling & Steiger, 2017). Bakgrunnen for denne nødvendigheten vil imidlertid være forskjellig basert på organisasjonen i seg selv og i hvilken bransje den befinner seg i.

Neumann et al. (2017) mener at digitalisering endrer reglene for konkurranse mellom bedrifter, og således er et stort bidrag til at rammebetingelsene i markedet endres. Dersom organisasjoner ikke klarer å tilpasse seg disse endringene, vil de slite med å holde følge med konkurrenter og etter hvert også slite med å overleve (Neumeier et al., 2017). I følge Parviainen et al. (2017) ser de fleste organisasjoner viktigheten av digitalisering, noe som kommer til syne i form at bedrifter stadig lanserer nye digitale prosjekter. Likevel ser man ofte at organisasjoner sliter med å lokalisere verdien med digitalisering, og ikke er i stand til å forstå hvordan de skal klare å få mest mulig fordeler ut av sine digitale initiativer (Neumeier et al., 2017).

På bakgrunn av denne utfordringen er det viktig å forstå hva som er mulig å oppnå ved digitalisering, og vi skal derfor se på hvilke drivere og fordeler litteraturen ser på som verdifulle for en organisasjon. Ettersom det finnes utallige spesifikke og detaljerte bidrag knyttet til hva digitalisering kan medføre, vil det være både være tilnærmet umulig og lite hensiktsmessig å opplyse om alle. Vi har derfor valgt å presentere ulike drivere ved digitalisering i et mer generelt perspektiv, basert på en modell utviklet av Neumeier et al. (2017) i en litteraturstudie. Denne er gjengitt som figur 2. Her er det identifisert 38 ulike fordeler og drivere basert på fem organisatoriske aspekter; *Kunder, forretningsmodell, forretningsprosesser, infrastruktur og systemer og programvare* (Neumeier et al., 2017) Vi ønsker å presentere hvordan hver organisatorisk kategori kan fungere som en driver for digitalisering på bakgrunn 38 fordelene og annen relevant litteratur.

<i>Customer</i>	
relevance among customer	product and service quality
innovative products and services	customer experience
customer interaction convenience	customer tailored solution
drive customer behavior	customer conversion
<i>Business Model</i>	
enlarge customer pool	advance to new business fields
profitability	increased sales
increase returns	risk mitigation
expand to digital channels	cost reduction
competitive advantage	enable innovations
enhanced promotion	efficiency
new competitive business models	
<i>Business Processes</i>	
incr. productivity	process flexibility
reduced product time-to market	speed of service proposition
operational excellence	process automation
smart workflow integration	process improvement
gain external network synergies	
<i>Appl. Sys &amp; Services</i>	
improved information base	use of customer data
new delivery model	use of internal data
knowledge management	customer insights
real-time information	
<i>Infrastructure</i>	
smart technologies	

Figur 2: Drivere for digitalisering (Neumeier et al., 2017)

## Kunder

Kundeaspektet sikter til all type samhandling mellom kunde og organisasjon, alt fra kundekrav eller kunderelasjoner. Bedriftens kunder vil også kunne indirekte påvirke de andre organisatoriske aspektene (Neumeier et al., 2017). I følge Stief et al. (2016) er kunder en av viktigste og største driverne til digitalisering. Bakgrunnen for dette er den raske digitale utviklingen, som gjør at bedrifter alltid må kunne tilpasse seg og skape en bedre opplevelse basert på kundens krav og tilbakemeldinger (Stief et al., 2016). Ettersom kundekrav gradvis øker og endrer seg, vil også kundene forvente at disse forandringene etterfølges, og at organisasjoner skal tilpasse tjenestene sine etter hva de trenger. Det er grunn til å tro at disse forventningene vil fortsette å øke i takt utviklingen av digitale løsninger og teknologi. På den måten kan kundeaspektet bli sett på som hjerte av digitalisering, da alle digitale initiativer som igangsettes vil kunne påvirke kundene til slutt (Henriette et al., 2015). Disse kravene og

forventingene er resultat av at kunder, nå mer enn noen gang, har tilgang til enormt mye data og informasjon enten det gjelder priser eller tjenester. Dette gjør det enklere for kunder å bytte til andre konkurrerende organisasjoner (Châlons & Dufft, 2017). Kundefokus blir følgelig sett på som en av de største driverne til å opprettholde konkurransekraft og skape fordeler sammenlignet med andre aktører på markedet (von Leipzig et al., 2017). Dette underbygges av Leimeister et al. som beskriver hvor mektig den digitale kunden har blitt, da konkurrenten bare er ett klikk unna (Leimeister, Österle, & Alter, 2014).

### **Forretningsmodell**

Aspektet som omhandler forretningsmodellen referer til organisasjonen fra et strategisk perspektiv, enten målet er å skape større konkurransekraft eller redusere kostnader (Neumeier et al., 2017). Her vil for eksempel kundespektet også inngå, da kunder kan være bakgrunnen for flere strategiske målsettinger, som nevnt overfor. Stief et al. (2016) ser på konkurranse som den største driveren til digitalisering at flere aspekter kan være involvert for å skape større konkurransekraft, der utviklingen av ny teknologi fungerer som det viktigste elementet. For ettersom nye digitale løsninger må til for å opprettholde posisjon og skape ny konkurransekraft, vil dette også kunne føre til andre strategiske fordeler som reduserte kostnader og effektivitet (Stief et al., 2016). For dersom en organisasjon engasjerer seg i det digitale, vil det kunne påvirke bedriftens kunderelasjoner, drift og forretningsmodeller (Fitzgerald, Bonnet, Kruschwitz, & Welch, 2013). Basert på modellen overfor (figur 2) kan du se at alle de potensielle fordelene innen de ulike aspektene kan på ulike måter relateres til forretningsmodellen og det strategiske perspektivet (Se figur 2). På den måten fungerer aspektet rundt forretningsmodellen som et summerende perspektiv på hva organisasjonene kan oppnå ved digitalisering (Neumeier et al., 2017).

### **Forretningsprosesser**

Her dreier det seg om hvordan forretningsprosesser kan bidra til å nå ønskede målsettinger og hvordan da digitalisering kan bidra til å forbedre og øke nivået på bedriftens prosesser for å nå disse (Neumeier et al., 2017). Akkurat dette aspektet vil vi også undersøke nærmere både i dette kapitlet og senere i studiet.

Parviainen et al. (2017) peker på tre typer hovedkategorier innenfor hvilken påvirkning digitalisering kan ha for en organisasjon; *Intern effektivitet, Eksterne muligheter og forstyrrende endring*. Den interne effektiviteten dreier seg i hovedsak om hvordan digitalisering kan forbedre forretningsprosesser gjennom for eksempel standardisering og automatisering, som vil øke effektivitet og kvalitet (Parviainen et al., 2017). Lederer et al. beskriver blant annet at



ved å ha et IT-basert og digitalisert prosessfokus, vil en organisasjon lettere kunne svare på endringer i kundekrav, ny teknologi og konkurranse (M. Lederer, Knapp, & Schott, 2017). Dette er igjen drivere som svarer organisasjonens strategiske målsettinger ved digitalisering.

### **Programvare, systemer og tjenester**

Gevinster som kan oppnås innenfor dette organisasjonslaget baserer seg på systemer, applikasjoner og programvarene som føres av bedriftene, elementer som gjennom digitalisering vil kunne øke organisasjonens generelle ytelse (Neumeier et al., 2017). Bakgrunnen for dett er at programvare beskrives som den viktigste ressursen i den digitale verdenen. Både på grunn av evnen til å tilføre nye tjenester og omskap prosesser, men også muligheten for å undersøke og håndtere data (Scheer, 2017). Analysering av data vil i tillegg til å skape nye tjenester og forretningsmodeller, også gi organisasjoner bedre beslutningstøtte. Det vil føre til at organisasjoner vil får mer fakta på bordet i henhold til avgjørelser, samt at programvare også kan gjøre at denne informasjonen vises i sanntid (Châlons & Dufft, 2017).

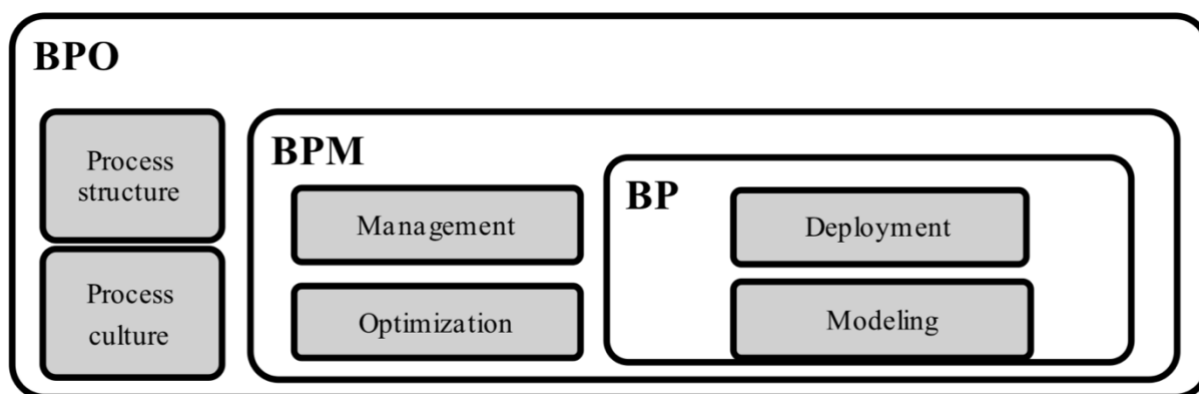
### **Infrastruktur**

Fordeler organisasjonen kan oppnå i infrastrukuraspektet dreier seg om nye teknologiske elementer som digitalisering medfører seg, da infrastrukturen beskriver hvilke teknologiske elementer som brukes, for eksempel maskinvarer og nettverk (Neumeier et al., 2017).

Digitalisering vil medføre og utvikle det som kalles for *digital konvergens*. Det tilsier å kunne forene og koble sammen nettverk, digitale enheter og andre tjenester som i utgangspunktet er skapt med ulik hensikt (Yoo et al., 2010). På den måten kan ulike plattformer og enheter inneha samme type tjenester og muligheter (Tilson, Lyytinen, & Sorensen, 2010). Med digital konvergens vil organisasjoner kunne bedre utviklingen sin av nye produkter, samt videreutvikle og få mer ut av allerede eksisterende produkter og tjenester. Dette kan for eksempel være ved at ved ny teknologi kan organisasjonen få tilgang til data som kan bedre kundetilfredshet eller bruke nye digitale verktøy som gjør utviklingen av nye produkter på en bedre måte (Yoo et al., 2010). Så ettersom teknologien stadig utvikler seg gjennom digitalisering, vil det være viktig for organisasjoner å involvere ny teknologi for å kunne opprettholde konkurransekraft (Stief et al., 2016).

## 2.3 Prosessperspektivet

Som et hovedelement innenfor denne studien, vil følgende delkapittel ta for seg begrepet prosessorientering og hva det innebærer for en organisasjon å være prosessorientert. For å kunne beskrive prosessorientering på en best mulig, vil det være nødvendig å gå nærmere inn på komponentene som utgjør prosessorientering; *Forretningsprosesser(BP)*, *Prosessledelse(BPM)* og *prossessorientering(BPO)*. Sammenhengen mellom de tre er illustrert i modellen nedenfor, se figur 3. Modellen er i hovedsak utviklet for at organisasjoner skal kunne måle modenheten sin når det kommer til prosessarbeidet, også kalt BPMM(Business process maturity model). Da ved hjelp av de seks underliggende faktorene som også er illustrert. (Van Looy, De Backer, & Poels, 2010).



Figur 3: Prosessorientering, Prosessledelse og Prosesser (Van Looy et al., 2010)

### 2.3.1 Hva er en prosess?

Som nevnt tidligere må organisasjoner svare fortløpende på krav og forventinger for å utvikle seg, og for å ikke tape terreng til konkurrentene (Henriette et al., 2015; Stief et al., 2016). For å svare på disse endringene, må bedrifter stole på sine egne forretningsprosesser for å skape størst mulig konkurransekraft (Van Looy et al., 2010).

En prosess kan i følge Melao & Pidd blant annet beskrives som en sekvens med relaterte aktiviteter som vil medbringe kunde verdi (Melão & Pidd, 2000). Jon Iden (2013) argumenter for at en slik type definisjon kan beskrives som for snever dersom man skal se på prosesser fra et organisatorisk perspektiv, hvor man overser det menneskelige aspektet. For ved en slik oppfattelse av begrepet, vil det bli vanskeligere for en organisasjon å lede prosessene sine. Bakgrunnen for dette er at mennesker kan ledes, det kan ikke aktiviteter. For å kunne lede prosessene sine er det nødvendig at de på samme måte som en avdeling, blir sett på som en

egen enhet i organisasjonen og ikke bare en rekke med aktiviteter (Iden, 2013). Hammer (2010) mener at organisasjoner består av prosesser, hvor alt som skjer i bedriften, skjer som prosessarbeid. Både Melao & Pidd og Iden påpeker viktigheten av å danne en felles forståelse av hva en prosess innebærer, da dette vil påvirke ledelsen av prosessene (Iden, 2013; Melão & Pidd, 2000). I belysning av dette har Iden lagt frem en mer spesifikk definisjon:

*«Det er flere personer fra ulike enheter i organisasjonen til sammen utfører for å behandle en sak fra den oppstår til den er ferdigbehandlet og overlevert til kunden, inklusiv de ressurser som benyttes og de regler som regulerer behandlingen, omtaler vi som en prosess» (Iden, 2013, s. 49)*

### 2.3.2 Prosessledelse

Som nevnt tidligere, retter organisasjoner seg mot sine egne forretningsprosesser for å svare på utviklingen av kundekrav og forventninger (Van Looy et al., 2010). Men for å kunne styre og justere disse prosessene mot ønsket utfall, er det essensielt å ta i bruk det som kalles *prosessledelse* (Business Process Management).

Prosessledelse bygger ifølge Iden (2013) på to ganske radikale konsepter; *kvalitetsledelse* og *«Business Process Reengineering»* (BPR). Kvalitetsledelse innebærer å direkte gå inn for å identifisere feil og variasjon, for så å kvitte seg med disse for å oppnå høyere ytelse. BPR dreier seg om at organisasjoner gjør grunnleggende endringer relatert til hvordan arbeidet i bedriften foregår, for å oppnå store og oppsiktsvekkende forbedringer. Disse to konseptene har i løpet av tiden utviklet seg mer og mer i samme retning frem til det vi nå kaller prosessledelse (Iden, 2013). Iden definerer prosessledelse som følger:

*«Prosessledelse er et integrert helhetlig system for å styre bedriftens operasjonelle aktiviteter og leveranser ved å lede dens ende-til-ende prosesser.» (Iden, 2013, s. 28)*

Hammer (2010) påpeker at ved å utføre prosessledelse vil bedriften kunne utforme prosesser som gjennomføres med raskere hastighet, mindre kostnader, større nøyaktighet og fleksibilitet ved å skape generelt høyere ytelse i prosessene sine. Organisasjoner kan også ved bruk av prosessledelse identifisere prosesser som ikke møter krav og betingelser, og som dermed blir overflødige. Det nevnes for eksempel at en organisasjon som produserte datamaskiner, utformet prosessen som omhandlet produktutvikling på nytt. Dette førte til betraktelige reduserte kostnader og tidsbesparelser, samt at kundetilfredsheten økte betydelig (Hammer, 2010).

Bakgrunnen for at prosessledelse er relevant i denne studien er relasjonen med prosesser og prosessorientering (se figur 3) og at det blir sett på som et verktøy for å øke prosessorienteringen i en organisasjon (Škrinjar & Trkman, 2013; Van Looy et al., 2010). Škrinjar & Trkman (2013) nevner at det kan være vanskelig å måle og overvåke tiltakene som er satt i gang basert på prosessledelse opp mot organisasjonens ytelse. Det argumenteres for at med korrekt iverksettelse av prosessledelsesaktiviteter, vil det direkte påvirke prosessorientering, som igjen kan brukes for å måle prosessledelse. Dette gjøres gjennom det som kalles modenhetsnivåer, som gjenspeiler en organisasjonens rang av prosessorientering. Følgelig argumenteres det for at høyere modenhet når det kommer til prosesser, fører til bedre ytelse fra organisasjonen (Škrinjar & Trkman, 2013). Disse modenhets nivåene defineres følgende:

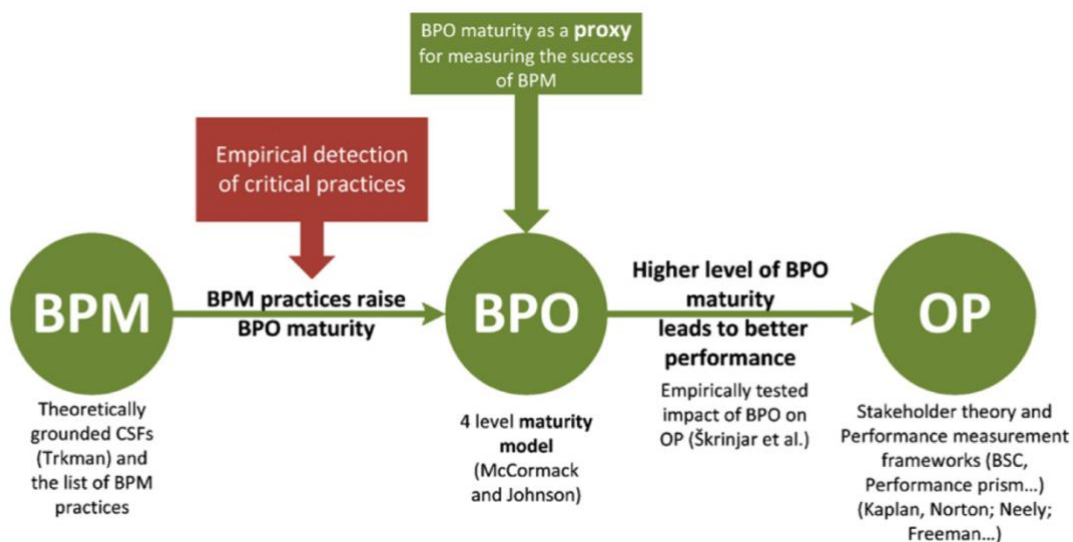
**Ad hoc:** Prosessene er udefinerte og ustrukturerte.

**Definert:** Prosessene dokumenterte og definerte.

**Koblet:** Iverksettelse av prosessledelse og egne prosessjobber.

**Integrert:** Hele organisasjonsstrukturen er basert på prosesser og prosessstyring brukes i bedriftens daglige drift (Škrinjar & Trkman, 2013).

Hvordan prosessledelse påvirker organisasjonens prosessorientering og ytelse illustreres i figur 4.



Figur 4: Prosessledelse som verktøy for prosessorientering (Škrinjar & Trkman, 2013)

### 2.3.3 Proessorientering

På samme måte som prosessledelse har bakgrunn i redesign av prosesser, ble proessorientering tidlig fremlagt som vellykket måte å styre disse tiltakene rundt omforming av prosesser på (Davenport & Short, 1990). Dette støttes av Reijers (2006) som påpeker at proessorientering blir sett på som et viktig element for å lykkes med radikal omforming av organisasjonsprosesser. Det fremlegges også at proessorienterte organisasjoner også har blitt omtalt som; horisontale organisasjoner, prosessorganisasjoner, prosessfokusert (Reijers, 2006).

Ifølge Kevin McCormack defineres en proessorientert organisasjonen som: «... *one that emphasizes processes rather than hierarchies, and that places a special emphasis on outcomes and customer satisfaction*» (McCormack, 2001, s. 52). Reijers påpeker at ved å gå bort fra en hierarkisk og funksjonsbasert organisasjonsstruktur og heller fokusere på prosesser, vil det være lettere å respondere til konkurranse og forventningsfulle kunder (Reijers, 2006). Proessorientering kan også sees på som en samling ledelsesfilosofier for prosesser, hvor hovedfokuset ligger på å forbedre organisasjonens ytelse, fremfor å bli sett på som å være en helt egen disiplin (Indihar-Štemberger, Bosilj-Vukšić, & Škrinjar, 2008). Vi ønsker videre i studien å henvise til McCormack (2001) sin definisjon når begrepet proessorientering benyttes.

Gjennom sin studie, mener McCormack at ved å opparbeide seg et høyest mulig nivå av proessorientering, vil organisasjonen opparbeide seg en mye bedre generell ytelse (McCormack, 2001). Proessorientering vil også kunne føre til et sterkere samspill internt i hele organisasjonen og på den måten redusere av konflikter (Lockamy & McCormack, 2004). I en litteraturstudie gjort av Markus Kohlbacher (2010), ble totalt 26 studier omhandlende proessorientering sine effekter på organisasjonsytelse gjennomgått. Studien inneholdt 11 case studier, syv kvantitative studier og fem uttalelser uten empirisk bakgrunn. Følgelig viste det seg at effekter som kostnadsbesparelser, økt kundetilfredshet, reduksjon av tidsperspektiv og økt kvalitet alle ble rapportert i 10 eller flere av studiene. Økt lønnsomhet og produktivitet var også effekter som ble oppdaget i flere av studiene (Kohlbacher, 2010).

### 2.3.4 Proessorienterings syv dimensjoner

For å gi en mer kompleks forklaring til hva proessorientering innebærer, har Kohlbacher og Gruenwald gjennomført en studie hvor de har identifisert syv dimensjoner som tilsammen oppgjør proessorientering i en organisasjon (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Disse dimensjonene involverer og ekspanderer utenfor de tre elementene av proessorientering som tidligere har blitt utpekt av Kevin McCormack; *Prosessledelse og måling, prosessjobber og prosessvisning* (McCormack, 2001). Kohlbacher & Gruenwald (2011) sine syv identifiserte dimensjoner for proessorientering kan fungere som en mal for organisasjoner som ønsker å bli mer proessorientert, ved gjennomgang av sine interne prosesser. Etersom flere ledere ser

etter måter for sin organisasjonen til å bli prosessorientert, kan disse dimensjonene fungere som klare retningslinjer (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Etterhvert som hver dimensjon blir presentert, ønsker vi også å legge til annen litteratur for å kunne gi større teoretisk støtte. Dimensjonene lyder som følger:

### **1) Utforming og dokumentasjon av forretningsprosesser**

Identifisering og analyse av forretningsprosesser kan oppleves som utfordrende da de ofte finnes i ukjent antall og mangler visualisering og beskrivelse. Derfor vil det være en forutsetning for organisasjoner som baserer seg på prosessene sine, at disse er tydeliggjort og beskrevet hvordan de er relatert (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). At prosessene i en bedrift er tydelig dokumentert og beskrevet er helt nødvendig for å kunne øke kunde verdi, da dette er lettere å identifisere gjennom tydelig definerte prosesser. I tillegg kan visualisering av prosesser være første steget i å utføre prosessledelse gjennom å gi nøyaktig forståelse av organisasjonens prosesser (Willaert, Van den Bergh, Willems, & Deschoolmeester, 2007). McCormack (2001) beskriver at for å kunne tildele eierskap og oppgaver til prosesser samt målinger av de, vil dokumentering av prosessene fungere som en grunnmur for dette.

### **2) Forpliktelse fra ledelsen mot prosessorientering**

Dersom prosessorienterte initiativer blir startet uten en felles forståelse og støtte fra ledere innad i organisasjonen, vil det føre til at det er mindre mulighet for å oppnå fordeler med initiativene. Forpliktelse fra ledelsen og oppmuntring til prosesstenking er derfor viktig for at initiativene skal nå høyest mulig nivå (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Organisasjonen sin prosessorienterte kultur baseres på ledelsen sin evne til å støtte en slik kultur og har på den måten ansvaret over å lede bedriften mot den tankegangen (Willaert et al., 2007). Prosessorienterte tiltak kan ende opp med å vise mindre suksess dersom organisasjoners ledelse ikke gir nok støtte til disse initiativene (Edwards, Braganza, & Lambert, 2000).

### **3) Prosesseier**

For at en prosess skal prestere på en ønsket måte og levere høyest mulig ytelse, er det viktig at en enhver prosess har en prosesseier. En prosesseier vil inneha det fulle ansvaret for prosessen og skal sørge for fortløpende forbedring og optimalisering (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Iden (2013) påpeker at ettersom en prosess kan ha

betydning for flere aspekter i en organisasjon, er det viktig at det å være prosesseier vil tilsi å være en leder i bedriften. Det nevnes for eksempel at prosesseierskap vil ha en positiv påvirkning på kundetilfredshet, spesielt i samspill med kontinuerlig prosessforbedring (Weitlaner, Kohlbacher, & Kamagaew, 2012).

#### **4) Ytelsesmåling av prosesser**

For at en prosess skal kunne beherskes på en best mulig måte, er det nødvendig at prosessens ytelse måles, og deretter kan analyseres for å identifisere forbedringspotensial. Ved å vektlegge prosessmåling, vil organisasjonen kunne oppnå målsettinger på tvers avdelinger fremfor å isolere ulike organisasjonsfunksjoner (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Typer av prosessmåling kan innebære elementer som blant annet prosessens kvalitet, tidsbruk og kostnader (Lockamy & McCormack, 2004). På bakgrunn av disse type målingene, kan prosesseier og ledelsen identifisere hvordan prosessen kan utvikles og gjøres bedre (Willaert et al., 2007).

#### **5) Organisasjonskultur som samsvarer med prosessstilnærming**

Utfordringene med implementering av prosessorienterte initiativer, er møte med en allerede eksisterende organisasjonskultur. Så for at initiativene skal levere ønsket resultat, må samspillet prosesser og mennesker være på plass. Viktige komponenter for en prosessorientert organisasjonskultur består blant annet av samarbeid, endringsvilje og kundefokus (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). En slik kultur vil tilføre større tilhørighet innad i organisasjonen, som fører til et større samarbeid på tvers av avdelinger. Dette vil igjen føre til et større perspektiv når det kommer til å løse problemer og dermed vil kunne hindre konflikt (Sussan & Johnson, 2003).

#### **6) Kontinuerlig bruk av metodologier for prosessforbedring**

For å fortløpende kunne forbedre og optimalisere prosessene, som er et viktig aspekt i de forskjellige dimensjonene, må organisasjonen inneha kunnskap og gjennomføringsevne når det kommer til prosessforbedringsmetodologier. Slike metodologier innebærer eksempler som KAIZEN, Six Sigma og Lean (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). I denne studien vil spesielt Lean være en relevant tilnærming. Iden (2016) beskriver Lean som helt elementært for kontinuerlig prosessforbedring, da det fokuserer på at organisasjonen skal kunne utvikle seg fortløpende. Dette gjøres ved å strebe etter å finne verdi som kan tilføres kunden, gjennom forbedring av prosesser (Iden, 2016).

## 7) Proessorientert organisasjonsstruktur

For at en organisasjon skal lykkes med å bære proessorientert, er det viktig at organisasjonsstrukturen følger og baserer seg på prosesstiltærningen (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). En slik struktur vil oppfattes som horisontal. Hvor forretningsprosessene går på tvers av alle avdelinger og på den måten går bort fra tradisjonell hierarkisk struktur, som gjerne går vertikalt (Reijers, 2006). En slik struktur kunne støtte opp under en kultur som fører til mindre konflikt og mer tilhørighet, samt et større fokus på markedet (Sussan & Johnson, 2003).

## 2.4 Digitalisering og proessorientering

Basert på vår problemstilling ønsker vi å se på forholdet mellom digitalisering og proessorientering i norske bedrifter. Som en del innenfor teorikapittelet vil det derfor være relevant å se hva som skrives om dette forholdet i litteraturen og tidligere forskning. Når det er sagt må det nevnes at gjennom våre tiltærninger til indentifisering av litteratur, ble det funnet veldig lite omhandlende dette spesifikke forholdet. Denne faktoren har også vært delaktig til at disse emnene var et ønsket område å se nærmere på for denne oppgaven.

Store deler av litteraturen som knytter disse to emnene, dreier seg i hovedsak om prosessledelse opp mot digitalisering samt andre deler av proessorienteringsperspektivet. Som nevnt tidligere oppfattes prosessledelse som en tiltærning for å oppnå proessorientering, og på den måten kan denne litteraturen være relevant til en viss grad. Det blir nemlig påpekt at veldig få bedrifter faktisk klarer å oppnå full proessorientering ved gjennomføring av tradisjonell prosessledelse (Lederer et al., 2017).

Et aspekt innenfor dette med prosessledelse som ofte knyttes opp mot digitalisering, dreier seg om dette med kontinuerlig prosessforbedring. Å kontinuerlig optimalisere og forbedre prosessene sine beskrives som den handlingen innenfor prosessledelse som gir mest verdi (Denner et al., 2018). I følge Martinez (2019) vil ulike tiltærninger til kontinuerlig prosessforbedring tilrettelegge for hvordan en bedrift skal håndtere og gjennomføre digitalisering. Selv om dette er individuelt for hver enkelt bedrift, er det aspekter som er likt for alle. Det å bruke tiltærninger til kontinuerlig prosessforbedring, vil være et aspekt som legger til rette for gjennomføring av digitalisering uansett bedrift (Martinez, 2019). Det blir også påpekt at det å effektivisere og optimalisere arbeid ved hjelp av IT blir sett på en vanlig oppgave innenfor prosessledelse (Matthias Lederer, Betz, Kurz, & Schmidt, 2017). På bakgrunn av dette argumenteres det for at dersom en organisasjon ikke benytter seg av prosessledelse, vil man kun ha noen digitale løsninger for å utnytte digitalisering. Når det er sagt vil organisasjonen gå glipp av store deler av verdien ved digitalisering, dersom de ikke benytter seg av prosessledelse (Kirchmer, Franz, Lotterer, Antonucci, & Laengle, 2016).



I denne sammenhengen må det nevnes at relasjonen mellom prosessledelse og digitalisering ikke kun går en retning. Det argumenteres for at digitalisering vil gjøre prosessledelsen i organisasjoner bedre. Det påpekes nemlig at man gjerne vil digitalisere implementeringen og selve prosessen som utgjør prosessledelse. For på den måten vil dette øke ytelsen til prosessledelsen som utføres i organisasjonen (Kirchmer, Franz, & Gusain, 2017). Et eksempel kan være å kunne digitalt modellere sine egne prosesser. Dette vil hjelpe med å lage nye prosesser samt endre eksisterende prosesser for å tilpasse seg markedet (Damiani, Ceravolo, Fugazza, & Reed, 2008).

#### 2.4.1 Omstilling

Når det kommer til både prosessorientering og digitalisering, er omstilling et tema som er veldig relevant. Da ved at begge elementer kan føre til at bedriftene må omstille og endrer seg. Iden (2013) påpeker nemlig følgende: «*Prosessutvikling er organisasjonsendring*» (Iden, 2013, s. 101). Denne prosessutvikling kommer i ofte av kjølvannet av digitalisering. For med i takt med den digitale utvikling i samfunnet, setter organisasjoner i gang initiativer for å utforske og utnytte nye muligheter. Dette fører til at organisasjonen kontinuerlig må endre måten de arbeider på, da ved for eksempel prosesser eller struktur (Matt et al., 2015). Dette har i tidligere kapitler bli påpekt som en kontinuerlig endring på markedet. Samtidig er den digitale endringen bakgrunn for andre type endringer som for eksempel kundekrav og konkurranse. For å svare på disse type endringene velger organisasjoner å bli prosessorientert, en horisontal bedrift med fokus på prosesser. Dette med bakgrunn i et ønske om å bli raskere og mer fleksible (McCormack, 2001). Å gjennomføre en slik organisatorisk endring krever mye kompetanse, kunnskap og gjennomføringsevne, som vil kreve bruk av ulike ledelsesinitiativer. Dette innebærer blant annet endringsledelse og IT-ledelse (Willaert et al., 2007). Både Iden (2013) og Matt et al. (2015) støtter tankegangen om at organisatoriske endringer krever slike initiativer for å kunne gjennomføres på en best mulig måte. Dette kan være nødvendig da overgangen til en prosessorientert organisasjon er krevende, spesielt med tanke på de ansatte. Organisasjoner hvor ansatte ikke innehar denne tankegangen, ender ofte opp med å med mislykket prosessorienteringsprosjekter (Kettenbohrer, Beimborn, & Leyer, 2016).

## 3 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for de metodiske tilnærmingene brukt for å undersøke, samt besvare vår problemstilling. Det vil også bli presentert de nødvendige avgjørelsene tatt for innhenting av nødvendig informasjon og datamateriale. Dette kapittelet vil starte med å introdusere teori om samfunnsvitenskaplig metode og viktigheten av å ha en slik tilnærming til forskning. Deretter vil utforming og gjennomføringen av metode bli presentert, som vil danne grunnlag for argumentasjon til hvordan vi har tilnærmet oss empirisk data.

### 3.1 Forskningstilnærming

Begrepet metode kommer fra det greske ordet «methodos» og handler om å ha en kartlagt vei du følger steg for steg mot et bestemt mål. Å ta i bruk en samfunnsvitenskapelig metode vil si at en forsker ønsker å anskaffe informasjon om den sosiale virkelighet, hvordan denne informasjonen skal analyseres og hva denne analysen kan fortelle oss om det som blir forsket på. Dette er en sentral del av empirisk forskning der du samler inn, analyserer og tolker data. Systematikk, grundighet og åpenhet er sentrale faktorer innenfor empiri (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). I boken til Oates (2006) blir det lagt frem flere grunner til at noen ønsker å gjennomføre forskning/empiri. Eksempler er blant annet for å løse et problem, få en større forståelse av virkeligheten, samt forutse, planlegge og kontrollere (Oates, 2006). I vårt tilfelle ønsker vi å bruke empiri for å bidra til videreføring av forskning innenfor vårt kunnskapsfelt. Vi ønsker her å kunne komme med ny informasjon rundt vår problemstilling som lyder slik:

*«Hvilken rolle spiller prosessorientering for digitalisering i norske bedrifter?»*

For å opprettholde kravene som samfunnsvitenskapelig metode krever ved å ha systematikk, grundighet og åpenhet. Har vi valgt å følge et rammeverk som består av fire faser. Henholdsvis forberedelse, data innsamling, dataanalyse og rapportering. Dette rammeverket vises i tabell 1. Vi har fulgt dette rammeverket steg for steg, men har gått tilbake til relevante faser når endringer i for eksempel funn har blitt identifisert og det var hensiktsmessig å legge til mer i litteraturgrunnlaget. Det har likevel vært en god ramme å følge i en slik forskningsprosess vi har vært igjennom (Johannesen et al., 2011).

Tabell 1: Forskningsprosess (Johannesen et al. 2011, s. 38)

Forberedelser →	Datainnnsamling →	Dataanalyse →	Rapportering →
<b>Ide/tema</b> <b>Problemstilling</b> <b>Litteraturgjennomgang</b> <b>Formål</b> <b>Forskningsdesign</b>	<b>Valg av metode</b> <b>Utvelgelse av informanter/respondenter</b> <b>Datainnnsamling</b>	<b>Datareduksjon</b> <b>Analyse og tolkning</b> <b>Kvalitetssikring</b>	<b>Skriftlig rapportering</b> <b>Presentasjon/formidling</b>

### 3.1.1 Forskningsperspektiv

For å få en beskrivelse av virkeligheten blir metode brukt som et hjelpemiddel. Metode brukes da for å samle inn empiri som kan fortelle noe om virkeligheten. I den sammenheng finnes det grunnleggende perspektiver om hva virkelighet eller sannhet egentlig er (Jacobsen, 2005). I denne studien har vi et fortolkende syn på virkeligheten. Tjora forteller at et slikt fortolkende syn har fokus på informantenes opplevelse og meningsdanning (Tjora, 2017). Vi har et slikt perspektiv fordi vi er ute etter å finne informasjon om hvordan respondentene våre tror prosessorientering spiller for digitalisering. Vi er da ute etter å få flere synspunkter, perspektiver og nyanser knyttet til problemstillingen vi utforsker i studien.

### 3.1.2 Valg av metode

Et skille som raskt oppstår når vi skal velge metodetilnærming er mellom kvantitativ og kvalitative metoder. Den kvantitative tilnærmingen blir i mange sammenhenger kalt for ekstensive metoder fordi forskeren har predefinert informasjonen som skal samles inn og analyseres, samt at informasjonen som samles inn er fra mange enheter. Det setter et krav til forskeren ved at han eller hun må ha god forkunnskap og satt seg dypt inn i teamet som skal undersøkes. Ved en kvantitativ tilnærming er hensikten å få informasjon i system slik at gjennom analyseverktøy kan informasjonen kategoriseres på en enkel og effektiv måte. Standardisering er et viktig element og forskeren må definere begreper og kategorier før han eller hun starter datainnnsamlingen. Bakgrunnen for dette er at informasjonen som blir innhentet må kunne settes tall på, slik at forskeren kan bruke statistiske teknikker for analysering. Spørreskjema med lukkede svaralternativer blir hyppig brukt i en kvantitativ tilnærming. Her blir respondenten tvunget til å svare innenfor de rammene forskeren har satt på forhånd (Jacobsen, 2005).

Kvalitativ tilnærming knyttes ofte mot fortolkende vitenskap. Denne tilnærmingen har som målsetting å se, samt få frem hvordan mennesker fortolker og forstår et fenomen. Den vil da passe godt om forskeren skal undersøke et tema som er uklart eller det er lite kunnskap rundt.

Metodelæren forteller også at en kvalitativ tilnærming vil kunne se sammenheng mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2005).Innenfor kvalitative tilnærminger skilles det mellom to grunnleggende datainnsamlingsmetoder. Disse to er observasjon og intervju. Observasjon handler om forskerens sanseinntrykk av handlinger og samhandlinger i bestemte situasjoner. Intervjuene samler data som bygger på hva en informant forteller til forskeren. Begge disse datainnsamlingsmetodene presenteres som regel i form av tekst, lydopptak eller bildeopptak. Fordeler med å samle inn data gjennom lydopptak eller bildeopptak kan være at forskeren kan observere forhold som kan bli borte i tekstform. Dette kan for eksempel være pauser, ansiktsuttrykk, tonefall og bevegelser (Johannesen et al., 2011).

Basert på våre antagelser over hvilken metode som vil på best mulig måte besvare vår problemstilling, har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Det er sannsynlig å tro at meninger ved vår problemstilling vil variere fra respondent til respondent, og det var da relevant for oss å kunne gå dypere inn i disse meningene. Dette ga oss mer detaljert og grundig data. Denne tilnærmingen ga oss også mulighet for å ha åpne og fleksible samtaler gjennom intervjuer. Om det da dukket opp temaer under intervjuene som var relevant til vår problemstilling men som vi ikke hadde definert spørsmål til på forhånd, hadde vi mulighet til å diskutere disse under intervjuene. Vi mener at dersom det hadde blitt gjennomført en kvantitativ studie, som baserer seg kun på data i tallform, ville ikke informasjonen vært grundig nok til å besvare vår problemstilling. Valget av denne metoden vi har valgt gir både fordeler og ulemper. Jacobsen (2005) setter dette opp i en tabell, slik som vist i tabell 2.

Tabell 2: Fordeler og ulemper med kvalitativ metode (Jacobsen, 2005, s. 135)

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dybde og detaljforståelse</b></li> <li>• <b>Helhetlig forståelse av fenomen/situasjon/individ</b></li> <li>• <b>Fleksibilitet i datainnsamlingen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Uoversiktlig og for detaljert informasjon</b></li> <li>• <b>Høye kostnader, spesielt i analysefasen</b></li> <li>• <b>Nærhet til respondenten kan ødelegge evnen til analytisk avstand</b></li> <li>• <b>For stor fleksibilitet kan føre til at undersøkelsens aldri blir ferdig</b></li> </ul>

### 3.1.3 Forskningsdesign

For å kunne svare på oppgavens problemstilling er det nødvendig med et passende forskningsdesign. Et forskningsdesign beskrives som en plan eller fremgangsmåte for hvordan du som forsker skal samle, måle og analysere informasjon i løpet av hele studien. Gjennom denne planen skal du kunne svare på oppgavens problemstilling (Sekaran & Bougie, 2016).

Ettersom vår oppgave ønsker å undersøke forholdet mellom prosessorientering og digitalisering innad i flere norske bedrifter, har vi benyttet oss av det som beskrives som en casestudie. Yin definerer en casestudie som:

*“[...]an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident” (Yin, 2014, s. 16)*

Når det kommer til casestudie er hensikten å samle inn data om et objekt eller aktivitet, da for eksempel en bedrift. Gjennom å utforske fenomenet i naturlig setting ved forskjellige perspektiver, vil forskeren kunne skape en mer klar og dypere forståelse (Sekaran & Bougie, 2016).

Det finnes ulike tilnærminger til hvordan man kan gjennomføre et casestudie, basert på hvor mange caser og analyseenheter studien krever for å svare på problemstillingen. Disse tilnærmingene innebærer; Enkeltcasedesign med en eller flere analyseenheter, eller flercasedesign med en eller flere analyseenheter. Analyseenheter tilsvarer eksempelvis et individ eller en gruppe, hvor casene som nevnt refereres til som for eksempel samfunn eller organisasjoner (Johannesen et al., 2011).

På bakgrunn av vår problemstilling og hva vi ønsker å utforske, har det vært hensiktsmessig for oss å benytte et flercasedesign med en analyseenhet. Det vil si at vi har tatt for oss et knippe bedrifter som representerer de ulike casene, samt at vi da har begrenset oss til en analyseenhet innad i disse organisasjonene. Informantene i denne studien har da fungert som en analyseenhet på vegne av sin bedrift. Et slikt casestudie vil gi oss innsikt og forståelse av bedriftens tanker rundt prosessorientering og digitalisering ved intervju med en av organisasjonens ansatte. Samtidig vil antallet caser gi oss muligheten til å trekke sammenligninger mellom de representere bedriftene. På den måten vil vi kunne legge godt til rette for å svare på studiens problemstilling.

### 3.1.4 Utvalg av informanter

Innenfor kvalitative metoder, vil utvalget av informanter bestemmes med bakgrunn i hva formålet med oppgaven er. Derfor er det ønskelig å finne de informantene som kan opplyse

rundt oppgavens problemstilling på en best mulig måte (Jacobsen, 2005). I vårt tilfelle gjaldt det å identifisere informanter som kunne gi oss best mulig kunnskap om forholdet mellom prosessorientering og digitalisering, det vil si både bedrifter og personer. Basert på vår problemstilling, var vårt eneste spesifikke kriteriet at de involverte bedriftene befant seg i Norge. Det var åpenbart viktig for vår studie at disse bedriftene var engasjert innenfor digitaliseringsområdet, men det kom tydelig frem at dette var en selvfølgelighet og gjaldt alle de aktuelle organisasjonene. Da vi ikke hadde spesifisert oss innenfor en type bransje, kunne bedriftene tilhøre ulike marked og bransjer. Når det kom til utvelgelse av spesifikke personer innenfor disse bedriftene, var det viktig for oss at disse satt med kunnskap spesielt vedrørende digitalisering i sin egen bedrift. Da vi ønsket å se hvordan prosessorientering i bedriftene spiller opp mot digitalisering, var det ikke et kriterie for oss at bedriftene hadde mye fokus på dette innad. Dette var fordi enten mye eller ingen fokus på prosessorientering i bedriftene ville være et relevant resultat for oss. På den måten ville vi kunne stille dette resultatet opp mot den aktuelle bedriftens digitalisering, og deretter kunne svare på problemstillingen.

Siden dette kan sees på som strategiske initiativer som igangsettes for å påvirke hele organisasjonen, var det relevant for vår studie å identifisere personer som hadde stor oversikt og innflytelse rundt disse emnene innad i sin bedrift. Retningen for studien ble lagt frem for de aktuelle organisasjonene, slik at disse selv kunne velge informanter som var best egnet for å svare på våre spørsmål. Dette førte til at vi ble satt i kontakt med sjefer, ledere og direktører innen IT og digital forretningsutvikling.

Utgangspunktet for utvelgelse av informanter til denne studien var det som kalles snøballmetoden, hvor forskerne er i kontakt med personer som har mye kunnskap om oppgavens tema. Deretter vil denne personen vise til andre informanter som kan være relevante for deltakelse i studien (Johannesen et al., 2011). Det ble derimot fort tydelig at dette førte til mange løse tråder og hvor responsen var lav. Tiltaket ble derfor å utvide søket av informanter for å kunne identifisere et tilstrekkelig utvalg for undersøkelsen.

### 3.1.5 Innsamling av data

Basert på utvalget gjort i denne studien, resulterte dette med 12 informant som representerer hver sin bedrift og hvor bedriftene tilhørte ulike bransjer. Informasjon og data fra disse informantene ble samlet ved gjennomføring av kvalitative intervjuer. Som nevnt tidligere har vi valgt å benytte kvalitative intervjuer for å kunne svare på problemstillingen på en best mulig. Dette med bakgrunn i at slike intervjuer handler om å forstå eller beskrive noe ved å tolke hvordan informanten opplever det aktuelle fenomenet (Johannesen et al., 2011). I disse intervjuene vil informasjonen samles inn gjennom ord, setninger eller lignende beskrivelser (Jacobsen, 2005). På denne måten kan vi tolke denne informasjonen og deretter kunne svare

best mulig på problemstillingen i undersøkelsen. Videre vil vi forklare hvordan disse intervjuene har blitt gjennom ført og hvordan vi har utviklet oppgavens intervjuguide.

### 3.1.6 Intervjuene

I løpet av denne studien har det blitt gjennomført semistrukturerte intervjuer. Det er intervjuer som baseres på en intervjuguide med emner som er ønskelig at skal dekkes, men hvor rekkefølge og spørsmål kan varieres i samspill med hvordan intervjuet forløper seg. På denne måten vil det være lettere å for eksempel legge til utdypende spørsmål dersom intervjuet underveis avslører andre aspekter som kan være av interesse for studiet(Oates, 2006). Etersom denne studien involverer relativt brede emner som kan oppfattes og beskrives på flere ulike måter, vil denne tilnærmingen kunne gi tilstrekkelig med fleksibilitet under intervjuet. Dersom det hadde blir gjennomført strukturerte intervjuer med faste spørsmål, svaralternativer og rekkefølge(Johannesen et al., 2011), vil det for eksempel være vanskelig å delvis kunne tilpasse seg informantene ettersom de befinner seg i helt ulike bransjer og markeder.

I denne undersøkelsen har det blitt utført 12 intervjuer, hvor like mange bedrifter har vært representert, fordelt på ulike bransjer (se tabell 3). De gjennomførte intervjuene har foregått både over telefon og ansikt-til-ansikt. Bakgrunnen for dette er at vi har vært kontakt med et antall informanter som holder til på andre lokasjoner, som ikke er i umiddelbar nærhet til Universitetet i Agder.

Tabell 3: Oversikt over intervjuer

	Stilling	Bransje	Dato	Varighet
<b>Bedrift 1</b>	IT-Direktør	Handel og produksjon	18.02.2018	00:32:30
<b>Bedrift 2</b>	IT-Sjef	Bygg- og anlegg	07.03.2018	00:51:44
<b>Bedrift 3</b>	IT-Sjef	Produksjon	11.03.2018	00:46:12
<b>Bedrift 4</b>	IT-Sjef	Produksjon	13.03.2018	01:02:27
<b>Bedrift 5</b>	IT-Direktør	Varehandel	15.03.2018	00:32:34
<b>Bedrift 6</b>	Prosjektleder, IT	Finans	25.03.2018	00:45:41
<b>Bedrift 7</b>	Leder, Digital forretningsutvikling	Transport	25.03.2018	01:01:40
<b>Bedrift 8</b>	IT-Direktør	Handel og produksjon	04.04.2018	00:25:36
<b>Bedrift 9</b>	IT-Sjef	Bygg- og anlegg	08.04.2018	00:57:52
<b>Bedrift 10</b>	Leder, Digital forretningsutvikling	Finans	15.04.2108	00:30:15
<b>Bedrift 11</b>	Leder, Digital forretningsutvikling	Transport	10.05.2018	00:47:51
<b>Bedrift 12</b>	Leder, Digital forretningsutvikling	Produksjon	14.05.2018	01:11:29

For å ta hensyn til informantene og retningslinjer rundt krav om anonymitet, har vi valgt å generalisere spesifikke bransjer og stillingstitler i mer bred form. Derfor vil ikke tabellen (tabell 3) over vise til noe detaljert informasjon innenfor disse punktene, men vil kunne gi nok fakta til å danne seg et bilde over organisasjonens og informantens bakgrunn. Det er viktig å påpeke at alle intervjuobjektene fikk opplyst om sine rettigheter og krav i forkant av intervjuene.

Under gjennomføring av denne studien ble det gjort lydopptak med diktafon av intervjuene, som alle ble transkribert og bearbeidet i ettertid. Bruk av diktafon gjøres for å kunne redusere fokus på å ta notater og dermed lettere kan opprettholde mer naturlig flyt i intervjuet. I tillegg vil alle svar fra informanten kunne oppfattes og bli anskaffet som ordrette sitater (Jacobsen, 2005). Dette ble gjort for å kunne begrunne våre funn på en best mulig måte, gjennom nøyaktige uttalelser og sitater.

### 3.1.7 Intervjuguide

Som nevnt tidligere denne studiens data samlet inn ved hjelp av semistrukturerte intervjuer. Dette er intervjuer som baserer seg på en intervjuguide, en agenda sammensatt av spørsmål og emner som skal dekkes i løpet av intervjuet. Disse spørsmålene og temaene er satt i samspill med hva studiens problemstilling ønsker å utforske (Johannesen et al., 2011).

For vår del var det viktig å utvikle en intervjuguide som legger til rette for at informanten at kan utdype og forklare sin oppfatning best mulig, da dette vil gi oss mer grundig og beskrivende data. Som tidligere nevnt vil en slik type informasjon kunne gi oss ett større grunnlag til å svare på problemstillingen. Derfor var det også lagt til rette for å komme med oppfølgingsspørsmål, dersom det dukket opp nye og relevant perspektiver. Samtidig som intervjuguiden var tilpasset for å kunne dyrke grundige svar, var det også viktig med godt faglig innhold for å få riktig informasjon fra informantene. Hadde intervjuguiden ikke hatt et godt faglig innhold vil vi ikke kunne samlet tilstrekkelig med relevant informasjon for å svare på problemstillingen. Derfor ble intervjuguiden utarbeidet på bakgrunn av viktige elementer fra litteraturen, samt i samspill med oppgavens veileder.

## 3.2 Dataanalyse

Som nevnt i delkapittelet om datainnsamling ble alle intervjuer tatt opp ved hjelp av diktafon og deretter transkribert. Ved å transkribere ned alle intervjuer, gjennomfører du første fase av kvalitativ analyse. Da sitter du igjen med rådata og hvor det er denne informasjonen du skal analysere og forme mening ut av (Jacobsen, 2005).

For å analysere den rådataen som ble utarbeidet gjennom transkribering, ble det i denne undersøkelsen gjennomført en innholdsanalyse. En innholdsanalyse handler om å sortere og



reduere informantens informasjon og beskrivelser inn i ulike kategorier. Dette gjøres gjennom å analysere informantenes rådata, hvor man først deler inn i kategorier og dermed fyller disse med betydningsfullt innhold. Som siste steg vil man forsøke å trekke sammenheng mellom de ulike kategoriene, samt se etter ulikheter og likheter i hva de ulike informantene har uttalt innad i disse kategoriene (Jacobsen, 2005).

Ettersom det i denne studien ble brukt intervjuguide som skulle følges i løpet, fungerte disse temaene som utgangspunkt for våre kategorier. Dette påpekes også av Jacobsen (2005), at en intervjuguide innebærer at vi har dannet noen kategorier på forhånd. Som nevnt tidligere er disse temaene utarbeidet med bakgrunn i teoretiske og i samspill med veileder. All rådata ble gjennomgått, hvor de ulike svarene ble markert med stikkord og fargekoder. Etterhvert ble disse svarene sortert og plassert inn i relevante kategorier. Innad i kategoriene ble de ulike svarene satt opp mot hverandre, hvor det blant annet ble analysert hyppighet. Vår resultatdel vil gjenspeile de kategoriene vi satt igjen med etter dataanalysen, hvor de ulike funnene støttes av informantenes sitater.

### 3.3 Validering

I denne delen av metodekapitlet vil vi presentere validering av vårt kvalitative undersøkelsesopplegg. Det argumenteres i litteraturen at kvantitative og kvalitative forskningsopplegg må valideres på forskjellige måter. Vi vil da videre presentere pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som skal gi indikatorer på kvaliteten til vårt forskningsopplegg (Johannesen et al., 2011).

Pålitelighet eller reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data. Dette handler om hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. Hvordan dette gjøres er kritisk for en kvalitativ undersøkelse (Johannesen et al., 2011). Ved at vi ikke bruker en strukturert datainnsamlingsteknikk så vil det være selve samtalen i intervjuet som styrer datainnsamlingen. For at vi da skal styrke reliabiliteten til studien er det viktig å gi en åpen og detaljert fremstilling av konteksten, samt fremgangsmåten under hele forskningsprosessen.

Troverdighet, eller validitet innenfor kvantitative undersøkelser omhandler om vi måler det vi tror vi måler. Med andre ord er det sammenheng mellom det fenomenet som måles og sammenhengen mellom de dataene som er samlet inn. Basert på denne definisjonen vil ikke kvalitative studier være valide, siden de ikke kan kvantifiseres. Dermed vil validitet i dette tilfelle omhandle opplysninger av metoder som er brukt i datainnsamlingen, intervjumetode og analyse. Når det snakkes om validitet i en slik studie omhandler dette også om informantens utsagn er sanne eller falske, og dette er noe vi vurderte fortløpende under datainnsamlingen. Hvis det også viser seg å være svakheter eller skjevheter i informantens svar vil dette tyde på

metodefeil. Noe som gjør at vi må eventuelt revurdere vårt forskningsdesign (Johannesen et al., 2011). For å unngå slike metodefeil var det også relevant å diskutere forskningsdesignet med andre. Slik at metodefeil ble identifisert på et tidlig stadie. Dette gjorde vi ved å ha jevnlig kontakt med veileder der forskningsdesign, fremgangsmåte og kvaliteten på informasjonen fra respondentene ble diskutert i forhold til om dette ville kunne svare på vår problemstilling.

Overførbarhet handler om det er mulig å generalisere resultatene, eller overføre kunnskap videre utover konteksten til studien. Dette vil gå på om det er mulig å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som beskrives (Johannesen et al., 2011). I denne oppgaven vil det være vanskelig å kunne generalisere resultatene våre fra et utvalg til en større populasjon. Det er flere årsaker til dette. I denne kvalitative undersøkelsen har vi et utvalg på 12 bedrifter. Dette kan ha påvirket funn ved at vi kan ha vært heldige eller uheldige med utvalget i forhold til den informasjonen vi innhenter. En annen årsak omhandler at våre respondenter ikke representerer en bransje og da blir det vanskelig å generalisere funn over til andre bedrifter i samme bransje. En siste årsak som gjør det vanskelig å generalisere er at svarene vi får kan være situasjonsbasert ved for eksempel at noen har kommet lengre eller korter i digitaliseringsarbeidet enn andre bedrifter.

Når det snakkes om bekreftbarhet handler dette om resultatene er basert på studien eller om resultatene kommer fra forskerens subjektive holdninger. For at vi skal innfri kriteriet om bekreftbarhet er det viktig at vi redegjør for alle beslutninger i hele forskningsprosessen, slik at de som leser studien kan følge og vurdere disse. Vi kan også styrke bekreftbarheten ved at vi tar en vurdering av fortolkningen støttes av annen litteratur, samt støttes av informantene i undersøkelsen (Johannesen et al., 2011). På dette punktet sikrer vi bekreftbarhet ved å være åpne om vår forskningsprosess og valg knyttet til metode, utvalg, datainnsamling og dataanalyse.

### 3.4 Svakheter

Det kan argumenteres for at en svakhet ved denne studien gjelder utvalget og hvordan dette har blitt gjennomført. Studien tok utgangspunkt i en utvalgsstrategi, men gikk delvis bort i fra denne da det endte opp i mange løse tråder med lite respons. Ettersom denne ikke ble fulgt punktlig, kan det stilles spørsmålsteget ved om utvalget av bedrifter var passende for denne studien. Når det er sagt var det ikke satt noen spesifikke kriterier om hvilken type bedrift det skulle være, antall ansatte eller bransje. På bakgrunn av dette vil de fleste bedrifter falle innenfor denne kategorien. Med tanke på at disse kriteriene ikke var satt, kunne det føre til at utvalget ble veldig bredt. På den måten vil det være vanskelig å generalisere resultatet og beskrive det som en fellesnevner for norske bedrifter. Basert på hvilken type oppgave dette er,

ville det blitt altfor omfattende å kunne skape et generaliserbart resultat på vegne av alle bedrifter i Norge.

En annen svakhet med oppgaven kan være at noen av intervjuene foregikk over skype/telefon da intervjuobjektene ikke var lokalisert i umiddelbar nærhet. Ved å gjennomføre intervjuene på denne måten kan vi som forskere ha gått glipp av informasjon som ikke kan formidles gjennom lyd. Det kan for eksempel være kroppsspråk eller arbeidsmiljø hos bedriften. Samtidig må det nevnes at flere av intervjuene over telefon ble gjennomført etter ønske fra intervjuobjektet da dette passet bedre.

## 4 Resultater

I dette kapittelet vil funnene fra datainnsamlingen vår bli presentert. Gjennom analyse av innsamlet informasjon, har det blitt identifisert faktorer som vi mener skal belyse problemstillingen vår om hvilken rolle prosessorientering spiller for digitalisering. Dette presenteres i tre ulike deler. Først vil vi fremlegge resultater som vi mener er viktige innenfor digitalisering. Deretter presenteres resultater knyttet til prosessorientering, og til slutt vil vi fremlegge hovedfunnene våre rundt hvordan prosessorientering kan påvirke digitalisering.

### 4.1 Digitalisering

For på en best mulig måte å kunne svare på vår problemstilling, var det viktig å innhente informasjon som forteller hva de ulike bedriftene legger i begrepet digitalisering. Dette omfatter bl.a. begrepsforståelse, drivere, målsettinger og effekter ved digitaliseringen i hver enkelt bedrift. Vi vil på denne måten få en bedre forståelse og oppfatning av hvordan de ulike organisasjonene håndterer dette.

#### 4.1.1 Begrepsforståelse

Digitalisering er et begrep som ofte blir brukt i flere sammenhenger, og det kan av og til skape forvirring om hva begrepet inneholder. For å finne ut av hva bedriftene mener når de bruker termen digitalisering, inneholdt den aktuelle intervjuguiden spørsmål om deres oppfatning av begrepet og hvilke tanker de gjør seg rundt dette. Det ble kommentert av flere bedrifter at forståelsen rundt digitalisering har sammenheng med hvem man spør: *«Tror det spenner veldig på hvem som ser, hva slags erfaring man har og oppfattelsen»*. Slik beskrives det av en som ble intervjuet, hvor en annen digital leder forklarer det på følgende måte: *«Hvis du samler 10-15-20 rundt et bord og spør de om det, får du like mange forskjellige svar»*.

Alle bedriftene som deltok i studien har kjennskap til begrepet digitalisering og er enig at det er et begrep som er mye i vinden for tiden: *«Det er jo et ord vi har hørt mye om i det siste»*. Det er også et begrep som også kan bli brukt i mange forskjellige sammenhenger, som en av respondentene kommenterer her: *«[...] blir det slengt litt rundt i hytt og pine»*.

Av den grunn kan også digitaliseringsbegrepet oppleves litt som et moteord som alle snakker om, noe som bekreftes av flere av de involverte i intervjurunden: *«Digitalisering i dag har lett for å bli et sånt moteord som alle snakker om, uten at noen definerer eksakt innholdet»*. Begrepet digitalisering kan også oppleves noe svakt da det ikke er noe særlig beskrivende begrep: *«Jeg synes selv at det er et dårlig begrep da. Det sier ikke så veldig mye»*. Dette er noe også en annen organisasjon støtter: *«Veldig bredt paraplybegrep som ikke trenger å være så nymotens som mange kanskje skal ha det til»*.

Automatisering er noe som ofte blir assosiert med digitaliseringsbegrepet og var noe som ble nevnt av flere i undersøkelsen: «Når jeg hører digitalisering så tenker jeg jo automatisering». Ved for eksempel å ta en manuell prosess og støtte denne med informasjonsteknologi, er noe av hva automatisering handler om. Gjennom dette kan en bedrift ta i bruk teknologi for å redusere mengden av manuelt arbeid. Dette påpekes av en IT-sjef i en større produksjonsbedrift:

*«Det er på mange måter det vi holder på med. Det å få gjerne en manuell prosess vi sliter med til å bli støttet av IT, og i neste omgang å bli styrt av IT»*

Faktorer som optimalisering og effektivisering er noe som ofte blir knyttet opp mot digitaliseringsbegrepet. Gjennom bruk av teknologi kan bedrifter ta tak i interne prosesser og forbedre disse. Dette kan skape høyere effektivitet, minske ressursbruk og optimalisere bedriftens daglige arbeid. En av respondentene uttaler: «Det vi legger i digitalisering er at IT og verktøystøtte skal hjelpe oss å transformere oss til å jobbe mer effektivt og lønnsomt». En annen bedrift kommenterer: «Det går mer på å optimalisere bedriften, gjøre ting mer effektivt, sette litt sånn strøm på papir, optimalisere prosesser for å gjøre ting mer effektivt».

Flere av respondentene i denne undersøkelsen påpeker også at digitalisering mer eller mindre er integrert i bedriftens DNA og at det ikke bare handler om å bruke teknologi som et støtteverktøy. En IT-sjef i et større bygg- og anleggssfirma forklarer det slik:

*«Digitalisering handler om at IT går fra å være et støtteverktøy til å være en del av bedriftens DNA. Alt og ingenting handler om IT, du skal liksom ikke snakke om teknologien engang, for det er så gjennomsyret i alt du gjør. Det blir ikke noe du forholder deg til som en uteliggende faktor, fordi det er så innbakt i bedriften».*

#### 4.1.2 Drivere for digitalisering

Gjennom intervjuene vi har hatt med de ulike bedriftene i denne undersøkelsen, har vi fått et innblikk i hvorfor og hva årsakene er til at bedrifter velger å digitalisere. Driverne som er identifisert dreier seg i hovedsak om konkurranse og overlevelse på markedet, da gjerne gjennom kundetilfredshet og bruk av teknologi.

#### **Følge samfunn og marked**

Det trekkes frem blant flere av studiens intervjuobjekter at digitalisering er en følge av et samfunn i utvikling. Det antydes at denne utviklingen har blitt så integrert i organisasjoner at visse aspekter av digitalisering i organisasjoner bare skjer naturlig uten at det tenkes så mye

over. I den form at det ikke iverksettes noe spesifikke tiltak, men bare følger samfunn og marked. En prosjektleder innenfor finansbransjen mener at: *«Jeg tror mange digitaliserer litt sånn gradvis ubevisst ved bare å følge markedet og utviklingen i sin egen bransje. Så hvis det kommer en ny løsning og blir den nye standarden, så er det noe de fleste går til anskaffelse av uten at det er et bevisst digitaliseringsprosjekt eller løft.»* Dette tyder på at bedriften er godt vant med utviklingen på markedet, ved at man kontinuerlig følger med. En annen respondent deler synspunktet at digitalisering følger utviklingen av samfunnet og vil etterhvert føre til at ingen kan unngå å forholde seg til digitalisering: *«Samfunnet som sådan tror jeg blir mer digitalisert og det er ikke bare en egen nisje som noen driver med og andre ikke trenger å forholde seg til. Det er på en måte noe som treffer oss alle og det tror jeg det er i varierende grad av modenhet og forståelse for».* Respondenten påpeker at digitalisering er noe som er aktuelt og relevant for alle, og på den måten viser det at dette er en driver i seg selv.

### **Kunder og konkurranse**

En annen driver for digitalisering er det å skape konkurransefortrinn og opprettholde markedsposisjon, gjerne ved å beholde kunder. Anvendelse av teknologi, oppgradere eksisterende teknologi i bedriften, følge med på trender og nye løsninger, samt at bedriftene tilbyr de løsningene som kundene forventer, er viktige elementer her. Lederen for digital forretningsutvikling i en finansbedrift sier følgende: *«Konkurransen er jo det ene, også er det jo det at kundene våre forventer det også. Hvis ikke vi bruker teknologi smart nok i dag, vil ikke kundene være hos oss og samtidig vil vi ha altfor høye kostnader til å kunne konkurrere med konkurrentene våre.»* Her er det klart at kundeaspektet er viktig område knyttet til digitaliseringen, da det vil påvirke hele organisasjonens konkurransesituasjon. For de fleste av respondentene er kundetilfredsheten en av de viktigste grunnene til å digitalisere, da denne vil synke dersom bedrifter ikke tilpasser seg deres krav. En organisasjon viser til hvordan dette er deres hovedfokus: *«Det viktigste er jo å kunne tilby gode og relevante tjenester til kundene våre, det er hovedmålet».*

### **Interne prosesser**

Gevinstrealisering er en annen pådriver til at bedrifter ønsker å gjennomføre digitaliseringsinitiativer. En IT-Sjef innenfor bygg- og anlegg viser til at gevinstrealisering handler om å få økt økonomisk gevinst, ressursbesparelser, kvalitetsforbedring, effektivisering og økt kapasitet. For å kunne oppnå dette, må det skje gjennom organisasjonens interne prosesser, da det er her en stor del av gevinsten ligger. En av IT-sjefene i undersøkelsen forteller: *«Det er jo sentralt dette med gevinstrealisering. Du skal ikke ta under deg digitaliseringsprosjekter hvis*

*ikke du vet at det har en positiv kost/nytte. Kost/nyttene behøver ikke nødvendigvis å være finansiell. Det kan godt hende du forbedrer kvaliteten, det kan godt være du forenkler arbeidshverdagen til folk». IT-Sjefen påpeker også at det ikke kun er snakk om økonomisk gevinst ved å fokusere på interne prosesser ved digitalisering. For eksempel vises det til at digitalisering vil kunne forenkle de ansattes arbeidsdag og på den måten kan også interne prosesser drive digitalisering. Gevinstrealisering som en pådriver blir også nevnt av en respondent innenfor finansbransjen, der det spesielt trekkes frem å bruke digitalisering for å redusere ressursbehovet internt: «Også har vi jo selvfølgelig mange aktiviteter som vi jobber med også for å ta ned ressursbehovet internt for å effektivisere og automatisere mye av det vi tidligere har gjort med bruk av mennesker direkte, da».*

#### 4.1.3 Effekter av digitalisering

I denne delen av resultatene vil vi presentere noen ulike effekter som bedrifter har hatt gjennom sitt digitaliseringsarbeid. Type effekter vil kategoriseres innen positive eller negative retninger.

##### **Positive effekter**

Innenfor positive effekter er det flere emner som nevnes i løpet av intervjuene som er gjennomført. Det nevnes ofte at digitaliseringsaktiviteter har ført til nyskaping i organisasjonen, enten dette er helt nye tjenester eller nye selskaper, noe som er ønskelige effekter hos noen. En IT-direktør innenfor produksjon forteller: «Vi har jo fått på luften [i gang] mange relativt nye løsninger basert på den strategien[...] vi har etablert et nytt selskap[...] det er jo åpenbart en ganske konkret konsekvens av digitaliseringsstrategien». Det påpekes av en annen leder, at ved å tydeliggjøre organisasjonens fokus på digitalisering, vil dette få en innvirkning på de ansatte. Digitalisering er et høyst aktuelt tema innad i bedrifter og ofte diskutert. Det legger til rette for en kultur som er motivert mot slike prosjekter og at det dermed kan være lettere å gjennomføre. Dette støttes fra en IT-sjefs følgende utsagn: «Et positivt resultat er jo det at folk er veldig innstilt på det. Vi prater om digitalisering hele tiden[...]. Det gjør det mye lettere når du virkelig begynner å ta ut og implementere digitaliseringsprosjektene, at folk er forberedte».

En annen effekt som flere av bedriftene har nevnt, er at digitalisering har hatt en påvirkning på bemanningen til bedriftene. Et element i denne sammenheng handler om at bedrifter har mulighet til å vokse uten å nødvendigvis ansette nye medarbeidere. En av bedriftene uttaler: «Hos oss betydde det [digitalisering] at da hadde vi mulighet til å vokse videre uten å måtte ansette flere». En annen bedrift nevner også at uten teknologien ville det oppstått plassmangel

for virksomheten, da dette ville medført flere ansatte enn hva som hadde vært ønskelig. En IT-sjef innenfor produksjon kommentere dette slik: *«Jeg tror hvis vi ikke hadde hatt teknologien så måtte vi hatt veldig mange flere folk, det ville være fysisk vanskelig å få plass til»*. En siste respondent nevner også at ved hjelp av digitalisering har de blitt mer effektive, produserer mer, og har samtidig ikke hatt behov for like mange ansatte. Vi ser at redusering av ansatte er en effekt av digitalisering flere bedrifter nevner. Det påpekes blant respondentene at dette er positivt med tanke på nevnte effektivitet og kostnadsbesparelser, selv om det kan være beklagelig at bedriften kvitter seg med flere ansatte. Når det er sagt blir dette sett på nødvendig for å kunne vokse som bedrift, beskrevet av en IT-Direktør innen finans:

*«Vi har jo blitt veldig mye mer effektive de siste årene. Vi har jo det fusjonstidspunktet som på en måte er en baseline for oss da, og vi produserer jo veldig mye [...]. Vi har vokst bare siden den gangen og har ganske mange færre ansatte. Og det hadde jo ikke vært mulig uten dette [Digitalisering]»*.

Noen av bedriftene nevner også kundetilfredshet som en effekt av digitalisering. Dette handler om at kunden føler at de står i fokus og at løsninger som kundene forventer, blir tilbudt fra bedriften. Dette kan tyde på at kundefokus er en driver av digitalisering, som nevnt tidligere. En bedrift kommenterer dette slik: *«Kunden føler at det blir mer effektivt mot dem»*. En slik effekt har også en annen bedrift i studien opplevd, samtidig som bedriften trekker frem vekst og opprettholdelse av markedsandel som effekt av digitalisering. Lederen for digital forretningsutvikling i finansbedriften uttaler at: *«Det at vi fortsatt har vekst i markedet og kundene forventer digitale tjenester fra oss og det hadde jo heller ikke vært mulig. Så vi hadde definitivt ikke hatt den markedsandelen vi har i dag om vi ikke hadde jobbet med digitalisering de siste årene»*. Dette viser hvor viktig kundeaspektet er når det kommer til digitalisering i bedrifter, på bakgrunn at dette er såpass enighet blant informantene og at det vises helt fra drivere til oppnådde effekter.

## **Negative effekter**

Når det kommer til negative effekter digitalisering har medført for bedriftene, var det flere av respondentene som ikke hadde noe spesielt å tilføye under dette punktet. Dette viser også at bedrifter er generelt positive til digitalisering, enten fordi de er nødt til å henge med eller om det faktisk skaper noe for bedriften. Når det er sagt ble det påpekt at det kan være vanskelig å treffe på tid og sted. Dette kommer av at noen bedrifter innrømmet at omfanget rundt digitalisering har vært større enn det man først hadde sett for seg. Det oppfatter vi på den måten at digitalisering innebærer såpass mange elementer at det kan være vanskelig å ha tid til



alt og at det på den måten tar lenger tid enn ventet. Dette støttes av en IT-Sjef som sier at: «*Negative resultater er jo kanskje at vi ikke treffer på tid rett og slett, vi beveger oss ikke fort nok. [Jobben blir utført] og de ansatte gjør en kjempejobb her på huset. Men vi har vært for naive i forhold til omfanget rundt digitalisering*». Denne uttalelsen støttes av en annen IT-Direktør som også påpeker det store omfanget rundt digitalisering, spesielt da det stiller flere krav til organisasjonen. Han viser til at det er ikke bare å digitalisere interne prosesser, for det kan føre med seg at hele prosessen må omformes. Konsekvensene av alle disse endringene vil gjøre at tidsaspektet blir presset, som illustrert på følgende måte: «*Det stiller jo en del krav til oss som [bedrift] at det å digitalisere, i form av at man må ha nye løsninger, gjøre nye investeringer, mer kompetansebehov og andre måter å jobbe på. Det er jo ikke gitt at man da bare forbedrer eksisterende prosesser, men med å digitalisere så kanskje prosessene i seg selv må endres. Dette er en omstilling som tar tid*».

For noen ansatte kan nye arbeidsoppgaver, metoder og systemer føles overveldende, spesielt dersom dette er endringer som ofte skjer i bedriften og dermed føles unødvendig. Dette er en negativ effekt en av bedriftene i undersøkelsen trekker frem, hvor lederen for digital forretningsutvikling i en stor transportbedrift forklarer på følgende måte:

*«Det er nok mange, eller i alle fall en del folk rundt omkring, som føler at det skjer noe nytt hele tiden, som synes det er for mye. Det er mange som syns endringer er negativt, det er mange som ikke skjønner hvorfor enda et it-system, nå kommer det enda en konsulent, nå kommer det enda flere folk ifra økonomi og administrasjon som skal ha oss til å gjøre det og det, og begynne å jobbe på enda en ny måte. Hvorfor kan vi ikke gjøre det slik vi alltid har gjort det.»*

En siste negativ effekt omhandler at det kan være vanskelig å velge riktige IT-systemer, da alternativene kan være mange. Dette gjelder spesielt om en ikke har nok informasjon til å gjøre riktig valg basert på behovet til bedriften. En respondent forteller om at dette var tilfelle i sin bedrift, noe som førte til store ressurstap:

*«Det har vært vanskelig, vi har prøvd forskjellige sånne systemer opp igjennom og der har vi nok, der har vi bomma litt på. Altså ting vi tenkte skulle være effektive faktisk blei tungvindte da og med mye. Ja at det krevde utrolig store ressurser for å greie å få systemet opp å gå, for å si det sånn. Så det har kostet mye penger for å si det sånn, det er jo en negativ effekt».*

Det viser igjen omfanget av digitalisering som nevnt tidligere, hvor digitalisering fører med seg mange muligheter. Det påpekes derfor at det kan være utfordrende nok å finne passende digitaliseringsløsninger som passer best til hver enkelt bedrift.

## 4.2 Proessorientering

I dette underkapittelet vil vi se på hvilke funn som ble gjort når det kommer til organisasjoners arbeid og tankegang rundt sine egne prosesser. Her har det vært nyttig å utforske om bedriftene ser på seg selv som prosessorienterte eller om de har jobbet spesifikt mot å bli det. Delkapittelet vil derfor også ta for seg ulike aspekter innenfor dette, som prosesseierskap og utfordringer, og hvilke funn som har blitt gjort i denne sammenhengen.

### 4.2.1 Prosessarbeid

Et viktig element i denne undersøkelsen var å undersøke hvordan de ulike bedriftene generelt arbeider med prosesser. Majoriteten av respondentene gir oss et klart inntrykk av at de har et stort fokus på prosesser og prosessarbeid i sine respektive bedrifter. En digital leder for forretningsutvikling forteller at: *«Vi har tradisjonelt mye fokus på prosessene våre og de ulike prosessene som vi har mot kundene våre»*. Dette illustrerer vår forståelse av at bedrifter fokuserer og arbeider mye på prosesser både internt og eksternt. Bakgrunnen for at det var et stort fokus på begge områder var mye basert på konkurranse, da dette måtte til for å kunne svare på endringer i markedet.

En faktor som ved flere anledninger ble tatt opp rundt arbeid med prosesser, handlet om å legge til rette for nye IT-prosjekter eller implementering av nye informasjonssystemer. En av respondentene var i startfasen av et forprosjekt, før de skulle implementere et nytt IT-system. De startet opp med å utarbeide et prosesskart, for å gjennomføre prosjektfasen enklere. Dette tiltaket var spesifikt mot å hindre et nytt feilslått prosjekt, som hadde vært tilfelle ved tidligere anledninger hvor et prosesskart ikke var på plass. IT-Sjefen i denne bedriften forklarte at: *«Nå driver vi og lager et nytt sånt prosesskart, for å lage eller for å gjøre klar til forprosjekt med det nye it-systemet»*. Etter hva vi forstår ønsker bedrifter å ha et stort fokus på interne prosesser for å kunne planlegge og gjennomføre implementering av nye IT-prosjekter på en bedre måte, da det vil gi større innsikt til hvordan disse komponentene passer sammen. Dette illustreres med følgende utsagn av en IT-Direktør for et stort handels og produksjonsselskap, da de følte dette var nødvendig utgangspunkt for implementeringen av sitt nye ERP-system:

*«Vi har hatt veldig fokus på det [prosesser] før vi satte i gang for eksempel [med] nytt ERP system. Og det vi gjør med nye ERP er at vi faktisk tar utgangspunkt i standard IT prosesser, ser hvordan det er opp mot Dynamics 365 og måten vi jobber på. Så ser vi om*

*det er en fit, se om det stemmer godt overens, eller om det er noen gap som vi må tette ved hjelp av tredjepartsløsninger»*

## **Lean**

Et naturlig tema i sammenheng med prosessarbeid, er om bedriftene bruker en metodikk eller et rammeverk for prosessarbeidet internt i bedriften. Rammeverket Lean var det som hyppigst ble nevnt under intervjuene. Variasjonen blant informantene var stor når det kom til hvordan Lean hadde blitt benyttet. Enkelte uttalte seg selv som en Lean-Bedrift, mens andre kun hadde benyttet seg av metodens tankegang og delvis jobbet med dette. Dette gjaldt majoriteten av respondentene. Bakgrunnen for dette var at Lean-filosofien inneholder flere elementer som bedrifter ikke ser behovet for i sin organisasjon. Men ettersom tankegangen fokuserer på å forbedre prosessene sine på en mer effektiv måte med mer kundefokus, er dette en synsvinkel bedriftene ønsker å benytte. Følgende ønske uttrykkes av en Digital leder innenfor finansbransjen: *«Vi er ikke utad en bedrift som jobber med Lean, men vi bruker tankegangen fra mye av det, det gjør vi nok»*. Spesielt dette med kundeverdi og kundefokus ble trukket frem som bakgrunn for bruk av Lean. For ved bruk av Lean vil kunden være i fokus og bedriften vil kontinuerlig jobbe etter å finne verdi for sine kunder.

### 4.2.2 Prosesseierskap

Et sentralt element innenfor prosessorientering er prosesseierskap. Dette gjør at det var interessant for oss i denne undersøkelsen å innhente informasjon som forteller oss noe om prosesseierskap innad i de respektive bedriftene. Fire av våre respondenter nevner at de har et stort fokus på prosesseierskap og det er noe som det har blitt jobbet mye med. Der påpekes det blant annet viktigheten av at en prosesseier er en rolle innad i bedriften, etter vår oppfattelse tilsier dette en spesiell stilling, funksjon, eller en avdeling. Dette viser viktigheten av kompetanse til prosesseieren rundt den aktuelle prosessen og at rollen er i tilknytning til prosessen. En IT-Sjef forklarer denne tilknytningen ved at du ikke kan ukritisk fordele prosesseierskapsrollen:

*«Det er veldig viktig at prosesseiere er en rolle. At utarbeidelse av konkurransegrunnlag for eksempel, som er en prosess som hører til hos de som driver og jobber med offentlige anskaffelser. Det er en rolle som eier den prosessen. Det er veldig viktig, for hvis en person forsvinner ut døra er det ikke sånn at du bare kan finne et ledig hode og si at den personen eier prosessen. Det er rollen som bestemmer hvem som eier prosessen»*.

## **Innflytelse**

Bedriftene som har et stort fokus på prosesseierskap, forteller også at prosesseiere har stor innflytelse innad i bedriften, ettersom mange av prosessene i organisasjonen er såpass essensielle. En IT-Sjef uttaler: *«De har jo en stor innflytelse innad, fordi de bestemmer jo hvordan vi skal jobbe. De har mye å si, ikke bare for prosessen som sådan, men hvordan vi syr sammen systemene våre. Hvordan vi forholder oss til masterdata, begrepsapparat, beslutningspunkter. De har mye å si, det er mye makt som ligger i prosesseierrollen»*. Dette viser hvor stor del av organisasjonen en spesifikk prosess kan påvirke, og hvordan den aktuelle bedriften baserer driften sin på en sammensetning av prosesser. Ettersom dette er tilfellet i organisasjonen, tyder det på stor viktighet av prosesseierskap og at det derfor er nødvendig at rollen har mye innflytelse og kompetanse. Betydningen av prosesseieren påpekes også av en prosjektleder innenfor finansbransjen. Spesielt for denne bransjen er at flere prosesser må svare til krav, retningslinjer og lovverk. Prosesseier vil da være ansvarlig for at disse kravene følges opp og holdes styr på: *«De har ganske mye innflytelse altså. For eksempel de som eier kredittprosessen er jo kredittavdelingen vår, de som eier kundeetableringsprosessen er antihvitvask. Fagmiljøene og forretningsssidene, og de har veldig mye innflytelse, det er stort sett de som definerer prosessen og er ansvarlig for at den ivaretar lovverk, juridiske krav, forskrifter»*. Gjennom denne uttalelsen forstår vi at det er spesielt viktig for denne bedriften at prosesseier har stor innflytelse, da ulike prosesser må følge visse lovverk for å kunne fortsette innenfor bransjen samt at det kan ha påvirkning for samfunnet dersom de ikke gjennomføres korrekt.

## **Utfordring med innflytelse**

Basert på informasjonen vi har innhentet, kan en av utfordringene knyttet til prosesseierrollen være at dette er en forholdsvis ny type rolle i bedrifter. Derfor kan det være vanskelig å forstå hva rollen innebærer, spesielt når en prosess beveger seg over flere avdelinger og funksjoner. Blant annet påpekes usikkerheten rundt prosesseierskapet som utfordrende da personer innad i organisasjonen ikke vet hvordan man skal forholde seg til det, uansett hvor i organisasjonen man befinner seg. Dette gjelder også for prosesseier, da det skal tas avgjørelser i sin prosess, men innenfor et uvant område av bedriften. Dette illustreres av en IT-direktør innenfor varehandel og produksjon: *«Utfordringene har vi vært litt inne på, at dette med prosesseierskap er for mange veldig nytt, og man vet ikke helt hva det innebærer. Og så er det jo ofte slik at prosessene går jo på tvers av organisasjonsstrukturen, så man er veldig usikker på mandatet sitt når man er prosesseier. Nå har vi jobbet veldig mye med å få på plass mandat. Det mener vi er helt nødvendig for å lykkes»*. Dette viser til at det kan være vanskelig å vite hvem som har siste ordet, da man kanskje er vandt med en avdelingsleder, men at det nå også involverer en prosesseier.

En annen bedrift i undersøkelsen påpeker akkurat samme problem, hvor det er en utfordring å definere ansvar og myndighet overfor en avdelingsleder. Det nevnes da at det blir en matrise med uklar myndighet og ansvarsstruktur, hvor det kan utfordre tradisjonelle funksjoner der avdelingsleder har størst myndighet. Denne utfordringen vil ikke være til stede dersom prosessen kun skjer innad i en avdeling. Men ettersom prosesser kan inngå i flere avdelinger og funksjoner vil det kunne stilles spørsmålsteget rundt hvem som har størst innflytelse. Dette beskrives av lederen for digital forretningsutvikling i en større produksjonsbedrift: *«Vi jobber med det hele tiden med tanke på optimalisere akkurat det der, og du kan si det at prosesser er problemfrie så lenge de holder seg innafor en avdeling. I det øyeblikket prosessene begynner å være avdelingsoverskridende så oppstår problemene for prosesseieren. Det er da denne matrisestrukturen med myndighet, ansvar og oppgaver som blir viktig å definere opp da»*. Slik vi oppfatter det er det en utfordring å utforme mandat for prosesseiere, da dette kan møte motstand fra andre ledere.

Av de resterende respondentene i denne undersøkelsen har flere delvis prosesseierskap i bedriften, der visse prosesser har en eier og hvor andre prosesser ikke har. Det var også tilfelle at et fåtall av studiens deltakende bedrifter ikke hadde noen form for prosesseierskap. Disse bedriftene jobber da mer basert på at avdelingsleder er den som sitter med beslutningsmyndighet og ansvar.

#### 4.2.3 Utfordringer

Ettersom intervjuene også dekket aspektet med prosessorientering, falt det også naturlig å forhøre seg om hvilke utfordringer det finnes ved å jobbe på denne måten. Gjennom analysen av våre funn, har det blitt identifisert flere typer utfordringer som organisasjoner knytter til det å være eller bli prosessorientert.

#### **Kartlegging og prioritering**

To av informantene trekker blant annet frem at det kan være vanskelig å få kartlagt alle prosessene som finnes i bedriften. Bakgrunnen for dette hevdes å være antallet prosesser det faktisk finnes i en bedrift. For ettersom ansatte har ulik bakgrunn, kan samme prosess gjennomføres ulikt da mennesker sitter med forskjellige kompetanse. På den måten vil det være vanskelig å kartlegge og identifisere prosessene når det er usikkert hvilke prosesser det faktisk er snakk om. Dette har en IT-Sjef opplevd i sin egen bedrift og forklarer at: *«Problemet har vært og fått kartlagt alle prosesser som er her i best mulig grad. Folk kommer med ulik bakgrunn og er vant med å jobbe på en bestemt måte»*. Her oppfatter vi det slik at i første

omgang vil de største, samt mest tydelige prosessene bli kartlagt og dokumentert. En annen respondent påpeker at ved både kartleggingen av disse prosessene og oppmerksomheten de får, kan det føre til at alle prosessene i bedriften ikke blir oppfattet og håndtert på lik line: *«Noen av prosessene er veldig tydelig og i veldig mye fokus, også har man kanskje noen prosesser som kanskje ikke er så tydelig og ivaretatt»*. Dette viser også til hvordan det kan være vanskelig å definere og identifisere prosessene i organisasjonen.

### **Lang prosessvei**

To andre respondenter i studien forklarer at en vanlig utfordring er knyttet til tidsperspektivet, da prosedyrer ofte tar lenger tid enn ønsket. Spesielt dreier det seg om at prosesser må igjennom ganske mange stoppesteder på tvers av avdelinger i løpet av gjennomføringen. En digital leder forklarer at det derfor ikke alltid blir like effektivt: *«Så vil det jo kunne være knyttet til at det er ganske mange involverte i en prosess og at du ikke nødvendigvis ikke får de meste effektive måtene å implementere noe på. Det vil kunne ta litt tid»*. På bakgrunn av dette en antyder en annen informant at noen steg kanskje kan være unødvendige og at prosessen dermed blir ineffektiv: *«Av og til kan man oppleve at ting blir litt vil ikke kalle det byråkratisk, men ting tar litt tid fordi det skal igjennom en viss en prosess kontra å ta en snarvei»*. En annen respondent stiller spørsmålsteget ved at dersom disse stegene blir fulgt slavisk, kan det kanskje føre til at organisasjonen glemmer å vurdere og optimalisere prosessene sine:

*«Hvis det blir et fokus på at alle skal følge prosessen, kanskje man da glemmer å utfordre eller vurdere prosessen. [...] burde den prosessen rett å slett vært gjort annerledes, kunne den ha vært gjort annerledes. Hva funker, hva funker ikke?»*.

### **Oppstartsproblemer**

Gjennom intervjuene ble det også klart at flere bedrifter så på selve oppstarten av det å bli prosessorientert som en utfordring. Dette var også bakgrunnen for at flere av respondentene enten ikke så på seg selv som prosessorientert, eller kun var delvis i gang med denne tankegangen. En IT-Sjef innenfor bygg- og anleggsbransjen påpekte viktigheten av å være litt dristige, da det er prosjekter som kanskje ikke gir resultater på kort sikt: *«Så det er egentlig å sette av tid til det, tørre å investere, fordi det koster mye penger og tid. Man får ikke resultater på kort sikt. Det tar noen år før det vises, men man er nødt til å komme dit. Det å tørre eller på en måte bestemme at: «okay dette skal vi satse på»*. Her påpekes det at et slikt prosjekt kan være veldig omfattende for en bedrift, og spesielt risikabelt da en slik endring ikke vil kunne vise til resultater med en gang. Da vil det være vanskelig for en bedrift å gjennomføre et slikt prosjekt. Dette støttes av en annen respondent som forklarer at utfordringen ligger i få med seg

hele bedriften, da det som nevnt vil være vanskelig å vise til umiddelbare resultater og gevinster. Den digitale lederen antyder at en av grunnene til dette kan være at bedriften er relativt stor og at det dermed vil kreve for mye: *«[...]egentlig klart at hvis du skulle kjørt et prosjekt for å prosessorientere [denne bedriften], får du aldri godkjenning for å gjøre det. Fordi at det er en så stor og tung kostnadskrevende jobb med så lite harde effekter på grunnlinja, at det får du aldri lov til å bruke tid og penger på.»*

En tredje respondent som selv har vært med i et prosessorienteringsprosjekt som fortsatt pågår, påpeker også at oppstartsprosessen kan være krevende på grunn av motstand innad i organisasjonen. Lederen for digital forretningsutvikling indikerer at antatt svekkelse av egen autoritet kan være bakgrunnen for motstanden, men at dette ikke vil være tilfelle. Denne usikkerheten rundt egen autoritet har blitt nevnt av flere respondenter og at det er sånn sett vanskelig å gjennomføre slike prosjekter. Lederen underbygger disse funnene på følgende måte:

*«Det er krevende. Det er hierarkier som rystes i grunnvollene når man begynner denne prosessorienteringen. Har vært intens motstand på enkelte nivå, som en bare seg bare må ståsette seg for å komme igjennom. De føler sin egen autoritet og posisjon truet ofte og vil sånn sett da motarbeide endringene. Det som viser seg etterhvert, hvis man er tålmodig når man jobber med dette her, så er det ingen som mister autoritet eller noe som helst. Men man får et element som jobber horisontalt som effektiviserer samhandlingen».*

På bakgrunn av dette mener samme respondent at involvering fra ledelsen er ekstremt viktig for at slike prosjekter skal kunne gjennomføres og lykkes. Det påpekes at det er umulig å få tilegnet ressurser dersom ledelsen ikke er engasjert eller forpliktet til slike prosjekter. Og dersom en slik endring kommer fra lavere nivå, vil ledelsen enkelt kunne sette en stopper for det dersom dette er uønsket fra deres side: *«Det må komme fra toppen, dette er ikke noe du kan drive med "bottom up". De største bremseklossene sitter på toppen. De som sitter på toppen er vant med et hierarki, og når det blir trua, begynner de å sette på bremsene»*

#### 4.2.4 Prosessorientering i bedriftene

For å etterhvert kunne svare på studiens problemstilling på en best mulig måte, ville det være hensiktsmessig å vite om de ulike bedriftene ser på seg selv som prosessorientert og om de har jobbet spesifikt mot det. I etterkant av intervjuene legger vi merke til at det var stor variasjon i svarene når det kommer til akkurat dette området. Noen respondenter ser på seg selv som veldig prosessorienterte, hvor et fåtall ikke befinner seg i samme situasjon. De resterende av bedriftene og som også var majoriteten innenfor dette området, uttalte at de var delvis

proessorientert, hvor dette gjaldt mer i noen områder av bedriften enn andre steder. Noen bedrifter innfor denne kategorien, var også gjerne underveis i en slik overgang med å tenke mer på interne prosesser. I flere av disse bedriftene ble det nevnt at dette har vært et spesielt fokusområde den siste tiden og det virker som flere av respondentene har erkjent ovenfor seg selv at dette er veien å gå. Dette støttes av både en IT-Direktør og IT-Sjef ved følgende uttalelser: «*Spesielt de siste halvannet årene, hvor virkelig vi fikk fart på prosessorienteringen*» og «*Vi begynner å bli prosessorientert, men vi er ikke helt der enda [...] Det vi jobbet veldig mye med i fjor var det å få på plass prosesseierskap*». Vi oppfatter det som et ønske fra bedriftenes side om å bli prosessorientert, da flere av oppgavens respondenter forteller at de har iverksatt flere initiativer i hensikt mot å bli mer prosessorientert. En leder for digital forretningsutvikling innrømmer at han gjerne skulle sett at bedriften hadde kommet lenger, men at man er på god vei: «*Vi er definitivt ikke ferdig med å prosessorientere bedriften. Jeg skulle gjerne sett at vi hadde kommet enda lenger, men vi har fått et voldsomt fokus på prosessorienteringen og er på god vei. Vi har definitivt tatt steg i riktig retning*». Vi har også lagt merke til et fåtall informanter som har satt i gang prosessorienterte initiativer, men der det har manglet gjennomføringsevne. Spesielt med tanke på at det ikke har vært et samlet prosjekt og har endt opp med at oppgaver utføres på ulike måter på tvers av organisasjonen. Man har nå innsett viktigheten av å se helhetlig på initiativene slik at hele organisasjoner er på samme bølgelengde når det kommer til en slik endring. Dette støttes av følgende utsagn fra en IT-Sjef innenfor bygg-og anleggsbransjen:

*«Vi er nok i starten til å bli det hvertfall, og har sånn sett hvertfall den siste tiden jobbet veldig mot å bli det. Vi har jo sett tidligere også at det på en måte har vært viktig, men det har blitt mer sånn at folk har jobbet hver for seg, gjort det på sine måter ikke sant. [...]går det til et punkt også ser man at vi er nødt til å se hele prosessen samlet og jobbe likt, jobbe riktig».*

## **Bransjebasert**

I løpet av intervjuene kom det også frem at det å bli prosessorientert ikke nødvendigvis er et eget internt initiativ, men at dette delvis styres av bransjen bedriftene er en del av. To av respondentene i denne studien faller under det vi kan kalle en finansbedrift. Disse informantene forklarer at det føres ulike lover og retningslinjer innad i bransjen, som igjen vil føre til et stort fokus på prosesser. Hvordan prosessene gjennomføres og håndteres vil utgjøre bedriftens evne til å følge disse lovverkene og kravene, og om dette gjøres på korrekt måte. Nødvendigheten av kontroll på spesielle prosesser støttes av en leder for digital forretningsutvikling:

*«Når du driver [innen finans], er vi jo under tilsyn. Så vi er lovpålagt til å ha kontroll på veldig mange av prosessene våre. Så vi har nok mange prosesser som er veldig godt*



*beskrevet og har veldig tydelig ansvarsforhold osv. Fordi det er noe vi er regulert og pålagt til å ha kontroll på dette».*

Det er derfor viktig å ta hensyn til at prosessene ekstremt godt dokumentert, beskrevet av en prosjektleder innen finanssektoren: *«Vi har jo de mest kritiske og mest vesentlige prosessene i [Bedriften], de er det regime på, på hvordan man håndterer, definerer og oppdaterer[...]Mye rundt lovverk, sikkerhet, krav og risiko. Der er det ganske avansert og velutviklet regime rundt».* På bakgrunn av dette forklarer en respondent at litt av dette med prosessorientering kommer av seg selv når bedriften opererer i finansbransjen: *«Det er ikke nødvendigvis en bevisst strategi eller ikke, det er på en måte gitt at det blir litt prosessorientert».*

### 4.3 Proessorienteringens rolle ved digitalisering

I dette underkapittelet vil vi presentere de resultatene som danner et bilde på hvordan prosessorientering påvirker digitalisering. Vi vil legge frem resultater som forteller noe om at prosessorientering har en positiv påvirkning på i digitalisering, viktigheten av interne prosesser, samt omstilling.

#### 4.3.1 Hvilken innvirkning har prosessorientering på digitalisering

I denne oppgaven har vi hatt et mål om å finne ut hvilken rolle prosessorientering spiller for digitalisering. Dette gjelder da både om det har en positiv eller negativ effekt på digitaliseringsarbeidet. Majoriteten av bedriftene vi har intervjuet har gitt oss informasjon om at de mener prosessorientering har en positiv effekt på digitalisering. IT-Direktøren i en stor varehandel og produksjonsselskap mente at prosessorientering er et premiss for digitalisering. IT-Direktøren utalte at:

*«Proessorientering vil ha en stor påvirkning på digitalisering. Det er premissene for det man kaller digitalisering. For vi må vite hvilke prosesser vi skal jobbe etter. Hvordan jobber vi i dag "as is", kontra "to be". Og det vi ønsker med "to be" er jo selvfølgelig å jobbe enda mer effektivt og sømløst. Da er det helt klart at vi trenger god digitalisering i den verdikjeden. Det må gjøres helautomatisk, mye av det som ligger i prosessene»*

Av majoriteten som mente at prosessorientering har en positiv påvirkning på digitalisering, ble det spesielt nevnt tre elementer som var bakgrunnen for dette. Disse elementene er standardisering, klarhet og målbevissthet.

#### 4.3.1.1 Standardisering

Et av elementene som ble nevnt av våre respondenter når det kommer til hvordan prosessorientering påvirker digitalisering var standardisering. Det er da snakk om hvordan standardiserte prosesser vil gi mer kontroll over hva som gjøres innad i bedriften og hvordan dette vil påvirke digitaliseringsarbeidet. IT-Sjefen i en større industribedrift utalte at: *«Jeg tror det har positiv påvirkning. Vi snakker jo hele tiden om å standardisere prosessene våre og det er jo det det handler om, og er du ikke standardisert og gjør ting på ulike måte så vil du ikke vite om prosessene dine er under kontroll».*

IT-Sjefen forteller videre at dette har vært en forutsetning for at bedriften deres har kommet så langt som de har gjort i sitt digitaliseringsarbeid. Spesielt nevnes det at utviklingen mot å bli en digital bedrift hadde stoppet tidligere, uten å ha prosessorientering integrert i bedriften:

*«Så jeg vil si at det å være prosessorientert i den måten man jobber på er nesten en forutsetning for oss. Jeg tror ikke vi hadde kommet så langt i prosessen med å bli en mer digital bedrift som det vi har gjort, dersom vi ikke hadde vært prosessorientert».*

Standardisering vil også ha en positiv påvirkning på digitalisering da dette gjør at bedrifter har noe å ta tak i når de skal gjennomføre et digitaliseringsarbeid. På denne måten vil det kunne være lettere å gjennomføre, da det følger en spesifikk prosedyre med fastsatte elementer. En IT-prosjektleder forteller at:

*«Hvis man har en prosess i den forstand at da blir det mer struktur og det er en definert metodikk eller en rekkefølge på noe, så tror jeg det kan bidra i positivt til å digitalisere. Da har man noe man kan gripe tak i når man skal tilnærme seg det å digitalisere».*

#### 4.3.1.2 Klarhet

Et element som prosessorientering gir når det kommer til digitaliseringsarbeid er klarhet. Det nevnes at gjennom prosessorientering vil en bedrift kunne få en større oversikt og ha muligheten til å se et større bilde av bedriften de ønsker å digitalisere. På den måten vil bedriften ha større grunnlag for eventuelle avgjørelser ved å ha større innsikt i bedriftens prosesser: *«Jeg tror det er lettere når man blir klar over hvilke prosesser som er i driften eller i selskapet for å si det sånn, [...] og så kan man ta beslutninger om [...] det kan digitaliseres eller ikke[...]».* Her viser en IT-Sjef til hvordan større forståelse av bedriftens prosesser kan føre til om en prosess kan digitaliseres. Her har det også blitt påpekt at et slikt perspektiv også kan gi deg i innsikt i om digitalisering faktisk passer prosessene, da dette nødvendigvis ikke alltid er like aktuelt.

Et slikt perspektiv som omhandler større klarhet i sine prosesser støttes også av en leder for digital forretningsutvikling. Respondenten trekker frem viktigheten å vite hva en prosess gjør, hvordan de er satt opp og hvem som utfører prosessen. Lederen illustrerer på følgende måte hvordan prosessorientering kan føre til at man lettere kan vite hvordan sine egne prosesser kan støttes på en best mulig måte:

*«Ja, prosessorientering har en påvirkning på digitalisering, det mener jeg absolutt. Fordi digitalisering er et virkemiddel, et verktøy som skal støtte arbeidsprosessene og forretningsprosessene i en organisasjon. Og hvis ikke du vet hva de forretningsprosessene eller arbeidsprosessene er, hvis du ikke vet hvordan de foregår, hvordan de er satt opp, hvem som er involvert, hva som skjer, hva som blir gjort eller hva som er input og output. Da kan du heller ikke vite hvordan du kan støtte det med IT eller digitalisering på best mulig måte».*

Det blir også nevnt fra en leder for digital forretningsutvikling at prosessorientering vil være med på å synliggjøre flaskehalsen som kan finnes i en bedrift. Her viser det til at du kan innhente spesifikk informasjon om hvor skoen trykker og kritiske punkter i organisasjonen, og dermed avgjøre om digitalisering kan justere dette området: *«Ja, det har det helt klart, fordi du får synliggjort flaskehalsen og du får også kartlagt prosess, hva skal vi si, eller aktivitet, prosessaktiviteter da som lett lar seg digitalisere og automatisere, dette her henger veldig nøye sammen».*

#### 4.3.1.3 Målbevissthet

Et siste element som ble nevnt var målbevissthet. Flere av respondentene nevnte at prosessorientering skaper et mer målbevisst fokus når det kommer til digitalisering. Faktorer som ble nevnt her var blant annet at når du er prosessorientert har du noe å sammenligne med og dermed jobbe ut i fra dette. En prosjektleder i en større finansbedrift uttalte dette slik:

*«Du har jo noe å sammenligne det med. Man skal ikke ha en eller annen teknologi eller verktøy bare for å ha det. Hvis man har en definert prosess kan man ta utgangspunkt i den og matche det mot det aktuelle verktøyet eller teknologien. Så kan du se an om det er kompatibelt, om man kan få noe effekt ut av det eller om man kanskje oppdager at det finnes noe innenfor digitaliseringsparaplyen som gjør at prosessen kanskje skulle vært annerledes».*

En digital leder i en annen bedrift nevner at prosessorientering gjør det lettere å finne ut hvor verdien ligger, og blir da mer bevisst, men at man ikke nødvendigvis treffer med digitaliseringen av den grunn: «*Det kan forhåpentligvis gjør oss mer bevisst på hvor verdien ligger. Men her treffer man naturligvis ikke alltid, man gjør ikke det*». Her tyder det på at selv om prosessorientering lettere kan påpeke verdier digitalisering kan utnytte eller hente ut, vil det alltid være prosjekter som ikke når ønsket effekt. Dette må nesten regnes med, uansett nivået av prosessorientering.

Som nevnt tror flere av bedriftene at prosessorientering skaper et mer målbevisst fokus når det kommer til digitalisering. IT-direktøren i en større bedrift forteller at ved prosessorientering angriper de potensialet til digitalisering mer målbevisst og ikke digitaliserer bare for å gjøre det. Her tydeliggjøres det at ved prosessorientering vil man ha bedre mulighet til å kunne tenke seg mer om vedrørende spesifikke prosesser og gjerne sette alternativer opp mot hverandre for å finne størst mulig verdi. I tillegg kan det indentifiseres flere nøyaktige detaljer som kan være avgjørende. Dette beskrives på følgende måte av en IT-direktøren:

*«Ja absolutt, jeg tror man angriper potensialet mer målbevisst og ikke bare tar en liten endring der og en liten endring der basert på den som så best ut i dag. Men at du kjører igjen en prosess og henter ut de fordelene der en kan, og ikke bare tar den første å beste fordelene. Når du da kjører den igjennom en prosess kan det vise seg at, ja det fantes en enda bedre måte å gjøre det på enn det første man så, sånn at en bruker tiden godt til å sikre at man får med seg alle elementer som man kanskje ikke ser med første øyekast. Du får belyst godt i fra flere kanter, som kan vise at det er en god ide, enn den du hadde i starten, den er god, men det kom en enda bedre ide igjennom den prosessen».*

#### 4.3.2 Fokus på interne prosesser ved digitalisering

I løpet av intervjuene ble alle respondentene spurt om deres interne prosesser er et fokusområde når det skal digitaliseres eller om det er andre faktorer som driver digitaliseringsprosjektene i bedriftene. Flere av respondentene beskrev bedriftens interne prosesser som et av fokusområdene knyttet til digitalisering. En rekke av respondentene antydte at fokuset på interne prosesser ved digitaliseringen var for å nå overordnede strategiske mål. En IT-sjef beskriver hvorfor det må være et fokusområde, da det antydes at organisasjonen består av prosesser og derfor er essensielt: «Det er jo en helt nødvendighet at [de interne prosessene] henger med, det er jo de interne prosessene som digitaliseringen må støtte». Når det kommer til digitalisering er det viktig å kunne vite hva bedrifter skal gå etter som nevnt i kapitler tidligere. Basert på tilbakemelding fra de ulike respondenten ønsker man å fokusere på interne prosesser for å finne hvor bedriften har størst potensiale eller flest utfordringer. Dette går ikke kun i retning effektivisering og økonomisk gevinst, men også andre

organisatoriske elementer. Dette illustreres ved at en leder i digital forretningsutvikling spesielt påpeker hvordan fokus på interne prosesser ved digitalisere kan hjelpe ansatte i sitt arbeid:

*«Når vi digitaliserer handler det egentlig mest om arbeidsprosesser, rett og slett [...] Så i digitaliseringen har det egentlig vært mye fokus på interne prosesser. Fordi vi plukker jo de prosessene som du ser har størst potensiale for forbedring. Det er jo de prosessene du går inn i med digitaliseringsinitiativer. Du ser hvor de sliter, du ser hvor de bruker masse unødvendig tid på trøbbel med løsninger eller på administrasjon. Eller hvor du ser at IT-verktøy kunne hjulpet de [ansatte] til å bruke mer av tiden sin på hvorfor de er der».*

En respondent trekker fram interne prosesser som fokus for digitalisering med bakgrunn i at dette vil hjelpe bedriftens kundefokus, som i dette tilfellet beskrives som bedriftens hovedformål. På denne måten vil det å digitalisere interne prosesser, bidra til å nå dette målet etterhvert og fungerer som et mellomsteg:

*«Vi er i ferd med å bli mer effektive internt, når det gjelder bruk av teknologi for å effektivisere vi arbeidsprosessene våre internt. Da kan vi bruke mer tid på å konsentrere oss om kunden. Hvis vi kan svare ja på at det blir enklere for kundene våre og at kanskje kan bli mer attraktivt for kundene våre, så er vi på rett spor når det gjelder de prosjektene og prosessene vi holder på med».*

Her er vår oppfatning av at flere bedrifter i undersøkelsen, fokuserer på interne prosesser for å nå organisasjonsmål som for eksempel kundetilfredshet, konkurransekraft og effektivitet.

### **Kontinuerlig prosessforbedring**

To av bedriftene som så på seg selv som relativt prosessorienterte, og forklarte at de benyttet digitalisering når det kom til å kontinuerlig forbedring av prosessene sine. Dette vil da innebære å utforske nye digitale muligheter, som eventuelt kan gjøre prosessene bedre. En IT-direktør dro frem et eksempel hvor de hadde startet med bruk av håndterminaler fremfor penn og papir. Bakgrunnen for dette beskriver han på følgende måte: *«Det er veldig fokus på interne prosesser og måten vi jobber på [ved digitalisering]. Vi skal utfordre den måten vi jobber på. Det ser jo alle prosesseiere, måten det jobbes på i dag er ikke effektiv.»*

## Hindringer

En respondent forklarer at selv om fokuset på interne prosesser er stort, kan det finnes ulike hindringer for at digitalisering kan bidra med å forbedre prosessen. Dette kan for eksempel være ulike krav satt til forskjellige prosesser, blant annet at noen steg skal være håndtert manuelt og på den måten setter en stopper for digitalisering i seg selv. Dette kan også innebære lovverk og juridiske krav, spesielt innenfor finans, som kan hindre digitaliseringsinitiativ opp mot den aktuelle prosessen. Dette støttes av en IT-Prosjektleder som sier at: *«Så har vi jo noen prosesser hvor vi sier at enkelte kontroller eller ledd i prosessen skal for eksempel være manuelt utført eller fysisk kontrollert av noen. Da er det klart at den ikke kan være [både] selvbetjent og fullautomatisert, så da er jo prosessen i seg selv en stopper for å digitalisere den».*

### 4.3.3 Prosesseierskap

To av bedriftene vi intervjuet, nevnte prosesseierskap som en viktig faktor når det kommer til digitalisering. En av bedriftene peker på at uten prosesseierskap er det vanskelig å lykkes med et digitaliseringsinitiativ. Bedriften kommenterer dette slik: *«Det vi jobbet veldig mye med i fjor var det å få på plass prosesseierskap. Fordi har du ikke prosesseierskap og skal digitalisere, så går det ikke. Det må være noen som eier prosessene som skal digitaliseres».* Dette støtter også den siste bedriften, der de nevner at prosesseier sitter i en strategisk viktig posisjon til å se hva som kan optimaliseres eller effektiviseres. Bedriften via lederen for digital forretningsutvikling trekker også frem kompetanse som en viktig faktor:

*«Prosesseieren sitter jo veldig, hva skal vi si, strategisk godt plassert i forhold til å se hvor du kan utnytte digitale verktøy for å effektivisere prosessen. Så det vil jo være veldig avhengig igjen som jeg nevnte, kompetansen til prosesseieren og hans ønske om å effektivisere sin egen prosess da».*

### 4.3.4 Omstilling

Et viktig aspekt ved denne studien gjelder det som kan beskrives som bedrifters evne til å omstille seg. Oppgaven introduserer to emner som indirekte handler om å justere måten bedriften internt arbeider på og med hvilke hjelpemidler, basert på nye endringer og krav i teknologi eller marked. Spesielt blir det ofte nevnt at det er ekstremt viktig å kunne endre seg i takt med dagens digitalisering, for å kunne svare på kunders forventninger og kunne opprettholde konkurransekraft. Flere respondenter påpeker at å endre seg i takt med digitaliseringen er helt nødvendig for at bedriften skal kunne overleve: *«Vi har ikke sjans til å ikke bruke teknologi og kunne klare å overleve i markedet»* og *«For å leve er du helt nødt til å*

*endre deg eller så hadde vi ikke vokst, men heller stått helt i ro». Som IT-Sjefene påpeker gjennom nevnte uttalelser, vil omstilling og evnen til å endre seg, definere om bedriften klarer å utvikle seg og holde seg i markedet. Et punkt som de fleste informantene nevnte, var at det var essensielt å alltid være oppmerksom når det kommer til konkurrenter og marked for å raskest mulig kunne tilpasse seg. Dette forsterkes gjennom følgende sitat fra en av undersøkelsens respondenter: «Vi må passe på at vi ikke sover i timen og passe på at vi ikke blir hengende for langt etter».*

### **Digitalisering som en kontinuerlig prosess**

Flere av respondentene påpeker at dette med digitalisering er en kontinuerlig prosess, hvor det er viktig å legge til rette for å endre seg fortløpende i takt med denne utviklingen. Alle respondentene fikk spørsmål om hvorvidt de hadde nådd sitt eget digitaliseringsmål, hvor flesteparten presiserte at de aldri vil nå et bestemt sluttmaal, da det alltid vil være en vedvarende endring og utvikling. Dette kommer veldig tydelig frem gjennom ordene til en IT-Direktør og Leder for digital forretningsutvikling: «*Det er et evighetsprosjekt dette her vi driver med*» og «*Det er en kontinuerlig jobb, det er det*». Det kommer tydelig fram at bedrifter ønsker å kontinuerlig endre seg i takt med digitaliseringsutviklingen. Man ønsker derfor å unngå store og tunge overganger da det kan være vanskelig for bedriften å gjennomføre. På den måten søkes det fortløpende etter endringer og forbedringer. Dette støttes av en IT-Direktør: «*Så vi prøver hele tiden å levere fortløpende, at vi skal levere forløpene forbedring, istedenfor et stort big bang.*» Basert på våre resultater ser vi at de aller fleste deler denne tankegangen: «*De aller fleste må på et eller annet tidspunkt følge med på den digitale utviklingen og ikke i den form at «nå har også vi blitt digitale», men å følge med gradvis og kontinuerlig på det som skjer.*» Dette viser at organisasjoner mer eller mindre har innsett at dette er en kontinuerlig jobb og er derfor helt nødt til å endre seg fortløpende, noe som illustreres av denne IT-Sjefen: «*Man endrer jo seg egentlig seg hver dag [...] Men man endrer jo prosesser og måter man jobber på hver eneste dag [på bakgrunn av digitalisering].*»

### **Kompetansekrav**

Som beskrevet av ulike respondenter overfor, er det veldig viktig å fortløpende kunne endre seg, da digitalisering på en viss måte krever dette av organisasjoner i dagens marked. Når det er sagt, uttaler samtlige respondenter at dette med omstilling, alltid byr på utfordringer og vanskeligheter for en bedrift. Flere bedrifter trekker frem kompetanse som en viktig brikke, da dette må på plass for å kunne takle omstillingen på best mulig måte. En prosjektleder beskriver at dette er mer aktuelt nå enn det noensinne har vært, på bakgrunn av den teknologiske utviklingen: «*Jeg tror at i forhold til endring nå, er at ting går ganske fort[...] i større grad nå*

*enn før, slik at endring kanskje krever mer av de som skal endre seg også, ikke bare det at man generelt er villig til å endre seg [...]. Det krever mer for å faktisk ha forutsetningene for å kunne realisere. Ny teknologi for eksempel krever et kompetanseløft. Vedlikehold trenger også kompetanse». En leder for digital forretningsutvikling innenfor finansbransjen støtter denne påstanden ved å påpeke at flere av de tradisjonelle arbeidsoppgavene har forsvunnet: «At det er mange flere nå enn det var for fem år siden som jobber inn mot teknologi og teknologiutvikling, og færre som jobber med de [...] tradisjonelle oppgavene. En endring i kompetanse, det er det»*

### **Det menneskelige aspektet**

Når det kommer til utfordringer med omstilling og endring i bedriften, var samtlige informanter innom det menneskelige aspektet da intervjuet berørte dette området. Derfor ble det oppfattet som storenighet blant informantene at mennesker er det som skaper endringsmotstand, da på forskjellige måter. Spesielt trekkes endring i arbeidsoppgaver frem som en grunn for at det er utvikles endringsmotstand hos de ansatte, hvor en leder for digital forretningsutvikling forklarer det på følgende måte: «*Man endrer jo arbeidet som veldig mange personer sitter og holder på med, og det er jo aldri enkelt. Så det blir jo arbeidsoppgaver som forsvinner og det er arbeidsoppgaver som kommer til [...] det er klart at det er mange folk som får endret arbeidsoppgavene sine, som ikke nødvendigvis er noe som hver enkelt opplever som noe positivt*». Bakgrunnen for dette er at mennesker generelt er skeptisk til endringer og vil gjøre det de kan og er vant med å gjøre. Dette påpekes av samtlige av respondentene, hvor det alltid vil være en utfordring knyttet til å arbeide på nye og ukjente måter. Her påpekes det også at noen er flinkere til å være fremoverlent og mer nysgjerrige enn andre: «*Jeg tror vi har litt sånn endringsvegring, og ikke nødvendig være ute og nekte, men er mer komfortable med det som har vært, det kjente som er godt og trygt*». Her oppfatter vi at IT-Sjefen antyder at ansatte gjerne kan være litt motvillige til endring, men at dette ikke skal vises utad. Da dette kan være knyttet til endringer i sammenheng med digitalisering, uttaler en annen IT-Sjef at overgangen til en prosessorientert tankegang, er en like tøff utfordring: «*Det ser vi jo hele tiden, ja vi har prosesser på plass og viser til sånn skal vi gjøre det. Så går folk bort å gjør noe helt annet*».

Tiltakene for en slik endring kan være mange, hvor ulike respondenter peker på at det er viktig å få endret de ansattes tankegang og at dette kan gjøres gjennom tilstrekkelig med opplæring, samt ved få med seg ambassadører. Her nevnes det at dersom de ansatte ikke er klare og innstilt på endring, vil omstilling være vanskelig. En IT-Sjef i bygg- og anleggsbransjen illustrerer dette knyttet til bruk av informasjonssystemer: «*Du kan ha verdens beste systemer, de koster bare noen millioner å kjøpe, og de tar det litt tid å få inn, men det er [gjennomførbart]. Men på*



*en måte å få endret «mind-settet» til mennesker om at det skal gå fra å jobbe sånn til å jobbe sånn, det er ikke nødvendigvis veldig enkelt. The human factor».* En IT-direktør for et større produksjonsselskap forklarer at for å kunne integrere denne endringen hos de ansatte på en best mulig måte, benytter de seg av endringsledelse. Dette gjøres for å kunne hjelpe de ansatte:

*«Det at man kan på et tidlig punkt begynne å forankre den endringen ute hos brukere og ansatte er ekstremt viktig. Så vi kjører jo et eget [prosjekt] som heter endringsledelse [...] Endringsledelsesprosjektet hjelper de store prosjektene med at bedriften skal omstille seg og at det gjøres på en god og trygg måte [...] Så ekstremt viktig å ha fokus på det tidlig».*

## 5 Diskusjon

I denne studien har målsettingen vært å skaffe informasjon som kan si noe om hvordan prosessorientering påvirker digitalisering. For å hente denne informasjonen har vi gjennomført en kvalitativ studie med tolv forskjellige bedrifter fra ulike bransjer. Her har vi stilt en rekke spørsmål gjennom en intervjuguide rundt temaene prosessorientering og digitalisering. Basert på tematikken og datainnsamlingen i denne oppgaven skal vi prøve å svare på vår problemstilling:

*«Hvilken rolle spiller prosessorientering for digitalisering hos norske bedrifter?»*

I dette kapitlet vil vi presentere en diskusjon som skal kunne svare på vår problemstilling. Her vil de viktigste temaene i resultatkapitlet trekkes frem og diskutert opp mot vår problemstilling. Først ønsker vi å diskutere hvorfor vi tror bedrifter har den oppfatningen som de har, når det kommer til prosessorientering og digitalisering. Deretter vil vi presentere to kategorier hvor vi diskuterer våre funn. I første kategori vil vi trekke frem hvilke elementer vi mener vil ha en positiv innvirkning på et digitaliseringsarbeid. Videre til den andre kategorien vil vi legge frem viktige fokusområder som må være på plass, slik at en bedrift kan ta nytte av prosessorienteringens innvirkning på digitalisering. Temaene som vil bli trukket frem vises i tabell 4.

Tabell 4: Oversikt over funn i diskusjon

Prossessorienteringens innvirkning på digitalisering	Viktige fokusområder for å oppnå prosessorienteringens innvirkning
<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardisering</li><li>• Klarhet</li><li>• Målbevissthet</li><li>• Omstillingsevne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lean</li><li>• Interne prosesser</li><li>• Kundefokus</li><li>• Prosesseiere</li></ul>

## 5.1 Tolkning av respondentenes oppfatning

I resultatkapittelet presenterte vi at majoriteten av bedriftene vi intervjuet, mente prosessorientering vil ha en positiv påvirkning på digitalisering. Det vil være viktig for oss som forskere i denne undersøkelsen å forstå hvorfor de mener dette. Som vi kan se i resultatkapittelet har vi presentert hvilken erfaring bedriftene i studien har når det kommer til prosessorientering. Og det er her vi kan få en forståelse for hvorfor de mener at prosessorientering har en positiv påvirkning.

Slik vi kunne se i resultatkapittlet var det noen av respondentene som ga uttrykk for at de var prosessorienterte bedrifter. Disse bedriftene har adopterte prosessorientert tankegang og metodikk med kartlegging, dokumentasjon og kontinuerlig prosessforbedring. At disse bedriftene forteller at prosessorientering vil ha en positiv effekt på digitalisering virker for oss som et ærlig, samt informert svar, da disse bedriftene har erfaring innenfor et slikt arbeid. Vi kan også se i resultatene at flere av bedriftene jobber mot å bli prosessorientert. Vi antar at dette er et tegn på at bedrifter ønsker å bli prosessorienterte på grunn av at de ser verdien dette kan gi. Eventuelt hva det kan gi i forhold til et digitaliseringsarbeid.

## 5.2 Prosessorienterings innvirkning på digitalisering

Majoriteten i denne undersøkelsen mener at prosessorientering har en positiv innvirkning på digitalisering. En av respondentene forteller oss i et av intervjuene at prosessorientering er et premiss for digitalisering. Litteraturen støtter dette ved å fortelle at gjennom et prosessorientert perspektiv, hvor alle prosesser er identifisert og visualisert, vil en organisasjon lettere kunne velge riktig prosess å effektivisere og optimalisere (Willaert et al., 2007). Når en bedrift har tilgang til disse dataene vil det kunne være lettere å forbedre disse prosessene gjennom teknologiske løsninger eller verktøy. En slik innsikt kan også være med på å identifisere trender innenfor digitalisering som kan passe med bedriftens prosesser.

Det er spesielt fire elementer vi vil presenterer som vil fortelle hvordan prosessorientering har en positiv innvirkning på digitalisering. Disse 4 elementene er standardisering, klarhet, målbevissthet og omstillingsevne. Det må presiseres at disse elementene kan krysse hverandre i innhold, men er kartlagt på denne måten for å lage en god oversikt. Det vil også bli presentere hvorfor vi tror at majoriteten av respondentene har et slikt syn på sammenhengen mellom prosessorientering og digitalisering.

### 5.2.1 Standardisering

Noen av respondentene våre trekker frem standardisering som et sentralt element rundt hvordan prosessorientering kan påvirke digitaliseringsarbeid. Her kan vi se at et ønske om å kunne standardisere bedriftens prosesser er et fokusområde for bedriftene. Et slikt arbeid handler om å skape felles rutiner og retningslinjer for bedriftens og dens arbeidere. Som beskrevet i boken til Iden (2013) er dette noe bedrifter kan kjenne seg igjen i. Iden nevner at bedrifter som ikke har kartlagt sine prosesser gjerne ønsker å få dem dokumentert, slik at de kan standardisere måten prosessene blir utført (Iden, 2013). Dette elementet kan vi videre se i forhold til prosessledelse, og en av de fire dimensjonene som kjennetegner en prosessledet bedrift. Denne dimensjonen er prosessbevissthet og omhandler identifisering, navngitte og dokumentering av prosesser (Iden, 2013). Som vi legger frem i litteraturdelen av studien, snakker også Kohlbacker og Gruenwald om at bedrifter som ønsker å basere seg på prosesser, må gjøre disse tydeliggjort og beskrive hvordan disse er relatert til hverandre (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

Standardisering blir trukket frem som en forutsetning for et digitaliseringsarbeid. En prosessorientert tankegang og arbeidsmetode vil da skape struktur og en felles måte å arbeide på innad i bedriften. Basert på dette føler vi oss trygge på at standardisering vil være et viktig element ved et digitaliseringsarbeid.

### 5.2.2 Klarhet

Et annet element som ble trukket frem av respondentene er klarhet. Noen av respondentene forteller at prosessorientering vil kunne gi en større oversikt, samt muligheten til å kunne se det større bildet. Det vil si at prosesser, arbeidskraft og arbeidsmåter blir dokumentert og kartlagt. Visualisering og kartlegging er viktige temaer innenfor prosessarbeid, og det vil kunne gi bedriftene oversikt og forståelse for prosesser og relasjoner mellom disse. Dette refereres i litteraturen til å ha et holistisk syn på bedriften og dens prosessarbeid. Dette innebærer å se relasjoner mellom bedriftens prosesser og interessenter. Dette kan være leverandører, kunder, ansatte og interessenter (Willaert et al. 2007) Basert på dette finner vi at bedrifter som er prosessorientert vil kunne ha en god forutsetning til å avdekke sine digitaliseringsmuligheter. En bedrift vil da kunne se på seg selv med et større strategisk blikk. Bedriften kan da ta å se hvor eventuelle effektiviserings- eller optimaliseringsmuligheter ligger.

### 5.2.3 Målbevissthet

Målbevissthet var den siste fellesnevneren for hvordan prosessorientering vil kunne påvirke digitaliseringsarbeid. Det ble trukket frem av noen av respondentene at ved å være prosessorientert vil man ha noe å sammenligne med, valg blir mer beviste og bedrifter kan angripe potensialet mer strategisk. Dette går inn under det som kalles BPMM (Business process maturity model). Dette er modeller som kan måle en bedrifts modenhet når det kommer til prosesser. Ved å benytte disse modellene kan du måle hvilken modenhet du nå innehar, samt forbedre modenheten til der du ønsker den skal være. Dette nivået tilsvarer når bedrifter klarer å nå overordnede organisasjonsmål ved hjelp av bruk av prosesser (Van Looy et al., 2010). Og som nevnt av Skrinjar & Trkman, vil et høyere nivå av modenhet føre til et høyere nivå av prosessorientering (Skrinjar & Trkman, 2013). Så ved å vite hva dine prosesser trenger å produsere for å nå organisatoriske mål, vil bedriftene lettere kunne vite hva som trengs av eventuelle digitaliseringsinitiativer for å nå dette målet. På den måten kan du vurdere ulike initiativer opp mot hverandre for å kunne se om det faktisk når den standarden som er satt av bedriften. Dette samsvarer med respondentene som trakk fram at ved å ha et visst nivå av prosessorientering vil du kunne ha et ståsted å sammenligne med. På den måten vil bedriften ikke være avhengig av å benytte det første og beste digitale verktøyet. Silke målinger kan derfor mulig også avsløre dersom en digitalisert prosesser ikke bidrar like godt som en mindre digitalisert prosess. Så ved å ha en høy modenhet når det kommer til prosesser, vil bedrifter lettere kunne se hva som kan gi best mulig utslag. Ettersom de alltid har et spesielt punkt de ønsker å nå ved hjelp av sine prosesser.

### 5.2.4 Omstillingsevne

En annen fellesnevner blant denne studiens respondenter, var at aspektet rundt digitalisering fungerer som et kontinuerlig arbeid og ikke har et spesifikt slutt punkt. Bakgrunnen for at dette beskrives som en kontinuerlig prosess er også ganske samstemt blant bedriftene, da dette henger sammen med konkurransekraft for å kunne overleve i dagens marked. Dette aspektet deles av de fleste bedriftene, hvor det antydes som en nødvendighet for alle bedrifter. Stief et al. (2016) påpeker at digitalisering vil kunne skape konkurransekraft for bedriften og hvor Yoo et al. (2010) beskriver digitaliseringsprosessen som dynamisk og kaotisk. Ettersom digitalisering stadig er i bevegelse, vil det være helt nødvendig for bedrifter å omstille og endre seg etter denne kontinuerlige utvikling. Dette for å ikke tape terreng på markedet.

I og med at det å omstille seg som følge av digitalisering oppfattes som helt nødvendig, vil det være essensielt for bedrifter å vite hvordan de kan håndtere den endringen på en best mulig måte. Basert på både resultater og litteratur kan det argumenteres for at det å være prosessorientert og ha fokus på egne prosesser vil kunne gjøre dette med omstilling enklere og mer effektiv måte. Både McCormack (2001) og Lederer et al. (2017) påpeker at

proessororientering vil hjelpe organisasjoner å svare på endringer i både kundekrav og nye teknologier ved å tilby fleksibilitet. Vi har allerede diskutert hvordan proessororientering kan svare til endring i kunder sine krav og forventinger gjennom bruk av prosesseier og kontinuerlig prosessforbedring. et al. (2017) påpeker at proessororientering vil hjelpe organisasjoner å svare på endringer i både kundekrav og nye teknologier ved å tilby fleksibilitet. Vi har allerede diskutert hvordan proessororientering kan svare til endring i kunder sine krav og forventinger gjennom bruk av prosesseiere og kontinuerlig prosessforbedring. Det kan derfor være naturlig å tro at tilfellet er det samme når det kommer til å svare på nye digitale løsninger. Spesielt ved at prosesseier sitter godt plassert til å kunne utnytte digitalisering for sin prosess, som også er nevnt i våre funn.

Omstilling handler imidlertid like mye om det menneskelige aspektet som å kunne justere prosessene sine etter endring. Som nevnt i denne studiens resultater trekkes mennesker frem som en viktig faktor i omstilling, da ansatte i bedriftene ofte har en tendens til å være skeptiske til endring. Det påpekes spesielt at de ansatte trives med det som er trygt og godt fremfor nye arbeidsmåter som kan virke ganske fremmed. I resultatkapittelet ble det presentert viktigheten av å forankre den aktuelle endringen hos ansatte og brukere på et tidlig tidspunkt, samt involvere ambassadører som kan engasjere eventuelle ansatte. På denne måten vil bedriften omstille seg på en trygg måte. En omstilling kan derfor oppleves som enklere ved å føre en proessororientert tankegang og organisasjonskultur som fremmer samarbeid og vilje til å endre seg (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). En slik kultur vil kunne føre til samarbeid innad i hele bedriften, da prosessene går på tvers av avdelinger, som igjen eventuelt kan føre til at ansatte ikke føler seg ensomme i omstillingen mot noe som er fremmed. Dersom det for eksempel er snakk om innføring av ny teknologi gjennom digitaliseringsinitiativer, vil et større samspill blant ansatte på tvers av bedriften kunne føre til at det deles erfaring og kunnskap. For som Lockamy & McCormack (2004) hevder, vil proessororientering føre til mindre konflikt blant de ansatte og øke følelsen av tilhørighet.

Som nevnt ovenfor, argumenteres det for at proessororientering vil kunne gjøre det lettere for bedrifter å omstille seg når det kommer til nye endringer på markedet, spesielt rettet mot digitalisering. Det kan imidlertid være veldig utfordrende å faktisk omstille seg til å ta i bruk en proessororientert tankegang, både når det kommer til det menneskelige aspektet og ressursmessig, som påpekt av flere av våre respondenter. Der hevdes det for eksempel at ansatte gjerne unngår å jobbe etter spesielle prosesser, selv om det er definert og identifisert. Andre respondenter antyder at øvrige ledelsesgrupper kan motsette seg en proessororientert endring da det krever for mye ressurser eller at det finnes autoritet som føler seg truet. Det er klart at det vil være utfordrende å sette i gang et slikt initiativ dersom ledelsen ikke forplikter seg til det, noe som Kohlbacher og Gruenwald (2011) ser på som en nødvendighet for å bli proessororientert.

### 5.3 Viktige fokusområder for å oppnå prosessorienteringens positive innvirkninger

I denne delen av diskusjonen vil vi presentere fokusområder vi mener er viktige for å oppnå prosessorienteringens positive innvirkning på digitalisering, basert på funn i resultatkapitlet. Her vil vi presentere Lean som en inngangsmetode til prosessorientering, fokus på interne prosesser, kundefokus, samt prosesseierens rolle.

#### 5.3.1 Lean

Som presentert i våre funn, var Lean et mye diskutert tema når det kom til bedriftenes prosessarbeid, uten at det var utformet noen spørsmål spesifikt rettet mot dette teamet. Flere av respondentene utdypet at de benyttet seg av Lean i varierende grad, men påpekte at denne tankegangen var tilstede i bedriften. Lean bygger blant annet på å forbedre og effektivisere prosesser ved å kvitte seg med unødvendige elementer, og på den måten kunne redusere kostnader. I tillegg innebærer det også å finne verdi som bedrifter kan tilføre kundene sine (Hines, Holweg, & Rich, 2004). Da dette er identifiserte drivere for blant annet digitalisering hos flere bedrifter, vil det være en relevant tankegang. Disse driverne vil vi gå nærmere inn på senere i delkapitlet.

Basert på resultatene kan det virke som Lean fungerer som en type portal for bedrifter til å fokusere mer på sine egne prosesser og etterhvert en prosessorientert tankegang. Dette ser vi også i litteraturen, hvor bedrifter benytter seg av tilnærminger som baserer seg på grunnleggende Lean-prinsipper for å tilrettelegge for mer prosessorientering i bedriften (Aronsson, Abrahamsson, & Spens, 2011). Vi ser også at bruk av metodologier for kontinuerlig prosessforbedring inngår i Kohlbacher & Gruenwald (2011) sine sju dimensjoner av prosessorientering. Det må også påpekes at det mest sannsynlig vil være helt nødvendig for bedrifter å ha fokus og kontroll på sine egne prosesser for å kunne forbedre dem og finne kunde verdi. For dersom du ikke vet hvordan en spesifikk prosess foregår eller hvilke elementer den består av, vil du sannsynligvis heller ikke kunne utnytte Lean på en best mulig måte. For som det er påpekt i tidligere litteratur vil det være en forutsetning å definere og dokumentere prosessene sine for å kunne basere organisasjonen sin på Lean (Lindfors & Leiringer, 2002). Derfor kan bruk av Lean føre til et større fokus på interne prosesser, spesielt identifisering og beskrivelse, som igjen kan føre til et høyere nivå av prosessorientering.

#### 5.3.2 Interne prosesser

Flere av bedriftene nevner ulike effekter som er ønskelig å oppnå ved digitalisering. Dette med gevinstrealisering blir nevnt av flere, samt høyere effektivitet, konkurransekraft og kostnadsbesparelser blant flere. For å kunne oppnå disse gevinstene og effektene, vil bedriftens forretningsprosesser være sentrale. Som Hammer (2010) påpeker, gjennomføres alt arbeid i en

organisasjon som prosessarbeid. Derfor vil prosessene som fører til disse effektene være drivere, da det er de som skal oppnå disse effektene i samspill med digitalisering.

Det kan være utfordrende å velge de systemene og digitaliseringsprosjektene som passer organisasjonen og dens prosesser best. En respondent nevnte nemlig at de selv har opplevd at IT-systemer som var ment for å effektivisere, har endt opp med å bli mer krevende og tungvint. Her var bakgrunnen at mulighetene var mange og effektene blendene, men at de ikke støttet opp under det bedriften faktisk gjør. Tiltaket som var under opprulling, var å utvikle et prosesskart over bedriften for å være bedre forberedt til nye digitaliseringsprosjekter. Dette kan sammenlignes med en av dimensjonene som inngår i prosessorientering, som omhandler utforming og dokumentasjon av forretningsprosesser, samt visualisering og beskrivelser av relasjoner mellom prosesser (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Ved tydelig definering og beskrivelse av organisasjonens prosesser, kan det være lettere å kartlegge bedriftens behov for å kunne yte på best mulig måte. Igjen vil dette kunne påvirke bedriftens prioriteringer når det kommer til digitaliseringsinitiativer, til at disse møter bedriftens målsettinger og stemmer overens med forretningsprosessene på en mest optimal måte. Dette kan bidra til en bedre utnyttelse av ny teknologi og digitale muligheter, som mange bedrifter i dagens marked sliter med å gjøre (Denner et al., 2018).

Tiltaket med utviklingen av prosesskart i bedriften som er nevnt overfor, stemmer overens med den trenden vi har lagt merke til i analysen av våre funn. Her har vi sett at et flertall av undersøkelsens bedrifter begynner å bevege seg i retning av prosessorientering og et stort fokus på interne prosesser.

### 5.3.3 Kundefokus

Flere av respondentene nevner kundetilfredshet som en viktig driver for digitalisering. Dette innebærer at kundenes krav og forventinger til bedriftene stadig endres i takt med den digitale utviklingen. Flere respondenter påpeker at bedriftens kunder forventer best mulig tilretteleggelse, for eksempel ved å tilby digitale tjenester som er tilpasset kunden på en best mulig måte. Dersom bedriftene ikke klarer å innfinne seg etter disse kravene kan det være lettere for kundene å prioritere konkurrerende virksomheter. Resultatet av dette kan være tap av kunder og svekkelse i markedet. Dette stemmer overens med litteraturen, hvor det spesielt påpekes at dersom kundefokuset svikter vil det være enkelt for kundene å benytte seg av andre aktører, som igjen vil føre til svekket konkurransekraft (Hines, Holweg, & Rich, 2004). Derfor er det åpenbart at det er helt nødvendig for bedrifter å fokusere på kundenes krav og forventinger som digitalisering fører med seg. Og ettersom disse kravene stadig endrer seg, vil det mest sannsynlig kunne føre til at bedrifter også må endre prosesser og måten de jobber på. Det vil



ikke nytte å fortsette å jobbe på samme måte som tidligere, dersom det for eksempel kan føre til tregere responstid eller et mindre utvalg av tjenester.

Litteraturen sier også at en bedrift vil kunne øke kundetilfredshet gjennom et fokus på prosesseierskap og kontinuerlig prosessforbedring. Det påpekes at spesielt prosesseierskap har stor innflytelse på kundetilfredshet, hvor implementering av kontinuerlig prosessforbedring vil kunne øke dette nivået (Weitlaner et al., 2012). Det påpekes også av litteraturen at kontinuerlig prosessforbedring, gjerne gjennom Lean, viser vei for en bedrifts digitalisering ved å svare på endrende kunde krav (Martinez, 2019). Disse to emnene kjenner vi også igjen fra Kohlbacher & Gruenwald sine sju dimensjoner som oppgjør prosessorientering i en bedrift (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

Det er naturlig å tro at ved å ha prosesseiere, vil disse personene lettere observere hvordan deres spesifikke prosess kan treffe kunder og krav på en bedre måte. En prosesseier vil kunne undersøke hva som tiltrekker en kunde ved sin spesifikke prosess og dermed optimalisere utførelsen, gjennom kontinuerlig prosessforbedring. Ved mangel på prosesseierskap vil dette perspektivet være vanskelig å oppfatte, som kan føre til at potensielle forbedringer rettet mot kunden blir oversett. Dette blir også påpekt av en respondent, som beskriver at prosesseiere sitter godt plassert med tanke på innsikt i prosessen.

På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at et slikt fokus kan legge til rette for å heve organisasjonens kundefokus. Dette vil igjen være veldig viktig for digitaliseringen, som uttalt av flere respondenter i denne studien.

#### 5.3.4 Prosesseierskap

Et sentralt tema innenfor prosessorientering er prosesseierskap. I resultatdelen har vi beskrevet en del informasjon om dette aspektet. Først og fremst kan vi se i resultatdelen at to av våre respondenter mener prosesseierskap er essensielt for digitalisering. Nødvendigheten av å ha en prosesseier støttes opp av litteraturen. Artikkelen til Kohlbacher & Gruenwald forteller at prosesser har behov for å ha en prosesseier som kontrollerer og har ansvar for ytelsen til en prosess (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Uten å da ha en form for eier vil det være vanskelig å ha oversikt og kontroll, samt å da vite hvor eventuelle digitaliseringsmuligheter ligger. En av respondentene nevner i denne sammenheng at prosesseier må være en rolle og ikke en person. Det vi kan tolke ut ifra denne informasjonen er at det er viktig at prosesseier blir sett på som en egen stilling innad i bedriften. Dette antar vi kan medføre at den eventuelle prosesseieren får større ansvar og myndighet da rollen blir mer synlig i bedriften. Hvor stor innflytelse en prosesseier har innad i bedriftene er et sentralt tema i denne sammenheng, noe som også ble nevnt i samtaler med respondentene. Artikkelen av Kohlbacher og Gruenwald forteller at det er viktig at prosesseieren har makten og innflytelsen til å velge de tiltakene som vil optimalisere eller effektivisere prosessene (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Dette kan skape utfordringer

om en bedrift har en tradisjonell organisasjonsstruktur der avdelingsleder sitter med mye makt. Det kan spesielt bli vanskelig å ta beslutninger vedrørende en prosess, dersom den utføres på tvers av flere avdelinger. Utfordringen oppstår da prosesseier har horisontale målinger og avdelingsledere har vertikale målinger som blir brukt til beslutningstagning. Ved prosesseierskap skapes det en helt ny organisasjonsstruktur som går horisontalt på tvers av avdelinger, i motsetning til tradisjonell organisasjon som går vertikalt og har skiller mellom de ulike funksjonene (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Det vil i denne sammenhengen være essensielt for bedrifter å ha klare retningslinjer for hvem som har ansvaret til prosessene, samt myndighet og ansvar for å ta beslutninger knyttet til prosessens ytelse. Det er da viktig at prosesseier har denne makten. Det støttes opp av litteraturen som forteller at prosesseier må ha autoritet til å ta valg knyttet til ytelse og kontinuerlig prosessforbedring (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Uten dette kan det bli utfordrende for prosesseier å bruke sin strategiske plassering til å se, samt gjennomføre digitaliseringsinitiativer. En utfordring knyttet til det å benytte prosesseierskap, omhandler å ha kompetansen og viljen til å utføre den rollen. En informant antydte at det er viktig for en prosesseier å inneha et ønske og kompetanse om å ville gjennomføre effektiviseringsarbeid basert på digitalisering, da utfallet er avhengig om han kan og vil det.

## 6 Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi undersøkt hvilken innvirkning prosessorientering har på digitaliseringsarbeidet i norske bedrifter. Oppgaven baserer seg på en kvalitativ tilnærming, hvor det har blitt gjennomført en flercasestudie av 12 ulike bedrifter. Ved gjennomgang av relevant litteratur og analyse av funnene våre har vi ønsket å besvare følgende problemstilling:

«Hvilken rolle spiller prosessorientering for digitaliseringen i norske bedrifter?».

I vår studie har vi avdekket at majoriteten av de deltakende bedriftene mener at prosessorientering vil ha en positiv innvirkning på digitaliseringsarbeidet. Det blir blant annet trukket frem at prosessorientering vil fungere som premissene for digitalisering, samtidig som det kan hjelpe bedrifter å lokalisere hvor verdien for digitalisering ligger. Basert på våre funn har vi først trukket frem fire elementer som gjennom prosessorientering kan bidra til en mer optimal og planlagt digitalisering for bedriftene. Disse elementene er:

- *Standardisering*
- *Klarhet*
- *målbevissthet*
- *Omstillingsevne*

Ved å kartlegge og dokumentere interne prosesser, vil dette medføre muligheten for å *standardisere prosesser* ved hjelp av digitale løsninger. Ved å skaffe seg oversikt over egne prosesser vil bedriften opparbeide seg større *klarhet* når det kommer til å se optimaliserings- og effektiviseringsmuligheter. En prosessorientert bedrift vil kunne skape *målbevissthet* over hva bedriften er på jakt etter, og dermed kunne se hvilke digitaliseringsinitiativer som treffer dette målet. *Evnen til å omstille* seg nye arbeidsoppgaver kan gå smidigere ved prosessorientering, da dette medfører en kultur som tilrettelegger for samarbeid og endring.

Videre i denne oppgaven er det blitt presentert fire viktige fokusområder vi mener må være på plass for å få den positive innvirkningen prosessorientering har på digitalisering:

- *Lean*
- *Interne prosesser*
- *Kundefokus*
- *Prosesseiere*

Filosofien rundt *Lean* kan for bedrifter fungere som en portal for å bli mer prosessorientert og vil kunne påvirke digitalisering gjennom kontinuerlig prosessforbedring. Å ha et fokus *interne* prosesser er spesielt viktig opp mot digitalisering. Da de interne prosessene fungerer som en av

de største driverne for å digitalisere. Å *tilfredsstille kunder* blir også sett på som en av de største driverne for digitalisering og vi har argumentert for at kundetilfredsheten økes gjennom prosessorientering. I denne studien legges det også frem at *prosesseiere* er spesielt viktig for digitalisering, da disse sitter godt plassert for å kunne digitalisere sine prosesser.

Basert på hva vi har presentert i denne oppgaven, kan vi legge frem resultater på at majoriteten av et utvalg norske bedrifter mener prosessorientering vil ha en positiv innvirkning på digitalisering. I den sammenheng kan denne oppgaven gi et bidrag til litteraturen gjennom sin presentasjon av fire prosessorienterings elementer som kan bidra positivt i et digitaliseringsarbeid. Samt en presentasjon av fire viktige fokusområder knyttet til digitalisering

### 6.1 Forslag til videre forskning

Forslag til videre forskning kan det å ta utgangspunkt i spesifikke bransjer og bedrifter. Da denne studien ikke har hatt et fokus på hvilken bransje, samt hvilken type bedrift som har vært respondenter i denne oppgaven. Dette kan gi utslag på innhenting av informasjon og kan gi andre funn enn det som er presentert i denne oppgaven. Et fokus på antall ansatte i en bedrift kan også være et aspekt i et utvalg, for å se om dette er en faktor som kan påvirke funnene. For som nevnt i våre funn var det noen bedrifter som slet med implementering av prosessorientering på grunn av størrelsen på bedriften.

## 7 Referanser

- Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? 18-24. Hentet fra <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/2569870>
- Aronsson, H., Abrahamsson, M., & Spens, K. (2011). Developing lean and agile health care supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(3), 176–183. <https://doi.org/10.1108/13598541111127164>
- Châlons, C., & Dufft, N. (2017). The Role of IT as an Enabler of Digital Transformation. I F. Abolhassan (Red.), *The Drivers of Digital Transformation: Why There's No Way Around the Cloud* (s. 13–22). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0_2)
- Colbjørnsen, T. (2014). Embedded digitalization: A framework for understanding innovation processes in media industries. *Paper Til Den Norske Medieforskerkonferansen*. Hentet fra [https://www.academia.edu/36139951/Embedded\\_digitalization\\_A\\_framework\\_for\\_understanding\\_innovation\\_processes\\_in\\_media\\_industries](https://www.academia.edu/36139951/Embedded_digitalization_A_framework_for_understanding_innovation_processes_in_media_industries)
- Damiani, E., Ceravolo, P., Fugazza, C., & Reed, K. (2008). Representing and Validating Digital Business Processes. I J. Filipe & J. Cordeiro (Red.), *Web Information Systems and Technologies* (s. 19–32). Springer Berlin Heidelberg.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). *The new industrial engineering : information technology and business process redesign* (Bd. 31). Hentet fra <http://archive.org/details/newindustrialeng00dave>
- Denner, M.-S., Püschel, L. C., & Röglinger, M. (2018). How to Exploit the Digitalization Potential of Business Processes. *Business & Information Systems Engineering*, 60(4), 331–349. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0509-x>
- Edwards, C., Braganza, A., & Lambert, R. (2000). Understanding and managing process initiatives: a framework for developing consensus. *Knowledge and Process Management*, 7(1), 29–36. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(200001/03\)7:1<29::AID-KPM80>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(200001/03)7:1<29::AID-KPM80>3.0.CO;2-0)
- Fitzgerald, M., Bonnet, D., Kruschwitz, N., & Welch, M. (2013, oktober 7). Embracing Digital Technology. Hentet 19. mai 2019, fra MIT Sloan Management Review website: <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>
- Gobble, M. M. (2018). Digitalization, Digitization, and Innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471280>
- Hammer, M. (2010). What is Business Process Management? I J. vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and*

- Information Systems* (s. 3–16). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_1)
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *MCIS*.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994–1011. <https://doi.org/10.1108/01443570410558049>
- Iden, J. (2013). *Prosessledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Indihar-Štemberger, M., Bosilj-Vukšić, V., & Škrinjar, R. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14(5), 738–754. <https://doi.org/10.1108/14637150810903084>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. Utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag* (3. Utgave). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kettenbohrer, J., Beimborn, D., & Leyer, M. (2016). Examining the Impact of Business Process Management System Use on Employees' Process Orientation. *ICIS*.
- Kirchmer, M., Franz, P., & Gusain, R. (2017). Digitalization of the Process of Process Management - The BPM-D® Application: *Proceedings of the Seventh International Symposium on Business Modeling and Software Design*, 89–98. <https://doi.org/10.5220/0006527800890098>
- Kirchmer, M., Franz, P., Lotterer, A., Antonucci, Y., & Laengle, S. (2016). The Value-Switch for Digitalization Initiatives: Business Process Management. *BPM-D Paper*, 20.
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, 16(1), 135–152. <https://doi.org/10.1108/14637151011017985>
- Kohlbacher, M., & Gruenwald, S. (2011). Process orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, 17(2), 267–283. <https://doi.org/10.1108/14637151111122347>
- Lederer, M., Knapp, J., & Schott, P. (2017). The digital future has many names—How business process management drives the digital transformation. *2017 6th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM)*, 22–26. <https://doi.org/10.1109/ICITM.2017.7917889>
- Lederer, Matthias, Betz, S., Kurz, M., & Schmidt, W. (2017). Some Say Digitalization - Others Say IT-enabled Process Management Thought Through to the End. *Proceedings of the 9th Conference on Subject-oriented Business Process Management*, 9:1–9:10.

<https://doi.org/10.1145/3040565.3040574>

- Leimeister, J. M., Österle, H., & Alter, S. (2014). Digital services for consumers. *Electronic Markets*, 24(4), 255–258. <https://doi.org/10.1007/s12525-014-0174-6>
- Lindfors, C., & Leiringer, R. (2002). CREATING LEAN ENTERPRISES THROUGH PROCESS ORIENTATION - MODELS FOR NEW BUSINESS OPPORTUNITIES. *Challenges and Opportunities in Management and Technology*, 8. USA.
- Lockamy, A., & McCormack, K. (2004). The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(4), 272–278. <https://doi.org/10.1108/13598540410550019>
- Martinez, F. (2019). Process excellence the key for digitalisation. *Business Process Management Journal*, BPMJ-08-2018-0237. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2018-0237>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- McCormack, K. (2001). Business process orientation: Do you have it? *Quality Progress; Milwaukee*, 34(1), 51–58.
- Melão, N., & Pidd, M. (2000). A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. *Information Systems Journal*, 10(2), 105–129. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2000.00075.x>
- Neumeier, A., Wolf, T., & Oesterle, S. (2017). The Manifold Fruits of Digitalization - Determining the Literal Value Behind. *Wirtschaftsinformatik 2017 Proceedings*. Hentet fra <https://aisel.aisnet.org/wi2017/track05/paper/5>
- Oates, B. J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*. London: Sage.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). HVA ER DIGITALISERING, DIGITAL INNOVASJON OG DIGITAL TRANSFORMASJON? | Norsk konferanse for organisasjoners bruk at IT. *Proceedings from the Annual NOKOBIT Conference Held at Svalbard the 18th-20th of September 2018*, 26(1). Hentet fra <https://ojs.bibsys.no/index.php/Nokobit/article/view/532>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5, 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Petterson, L. (2018). Digitalisering. *Norsk medietidsskrift*, 25(04), 1–17.

<https://doi.org/10.18261/ISSN.0805-9535-2018-04-03>

- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Reijers, H. A. (2006). Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business Process Management Journal*, 12(4), 389–409. <https://doi.org/10.1108/14637150610678041>
- Ross, J. (2017, september 29). Jeanne Ross | Don't Confuse Digital with Digitization. Hentet 15. mai 2019, fra MIT Sloan Management Review website: <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-digital-with-digitization/>
- Scheer, A.-W. (2017). Theses on Digitalization. I F. Abolhassan (Red.), *The Drivers of Digital Transformation* (s. 33–43). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0_4)
- Schmidt, J., Drews, P., & Schirmer, I. (2017). Digitalization of the Banking Industry: A Multiple Stakeholder Analysis on Strategic Alignment. *Presented at Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Boston*.
- Schreckling, E., & Steiger, C. (2017). Digitalize or Drown. I G. Oswald & M. Kleinemeier (Red.), *Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation* (s. 3–27). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2_1)
- Schumacher, A., Sihm, W., & Erol, S. (2016). Automation, digitization and digitalization and their implications for manufacturing processes. *International Scientific Conference*, 6.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Škrinjar, R., & Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International Journal of Information Management*, 33(1), 48–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.011>
- Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. (2016). *Transform To Succeed: An Empirical Analysis Of Digital Transformation In Firms*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1124445>
- Sussan, A. P., & Johnson, W. C. (2003). Strategic Capabilities of Business Process: Looking for Competitive Advantage. *Competitiveness Review; Bingley*, 13(2), 46.
- Tilson, D., Lyytinen, K., & Sorensen, C. (2010). Desperately Seeking the Infrastructure in IS Research: Conceptualization of «Digital Convergence» As Co-Evolution of Social and Technical Infrastructures. *Proceedings of the 2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2010.141>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative Forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.



- Van Looy, A., De Backer, M., & Poels, G. (2010). Which maturity is being measured? A classification of business process maturity models. *CEUR Workshop Proceedings*, 662, 7–16. Hentet fra <http://hdl.handle.net/1854/LU-1110507>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.066>
- Weitlaner, D., Kohlbacher, M., & Kamagaew, A. (2012). The joint impact of process ownership and continuous process improvement on financial performance and customer satisfaction. *2012 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 2380–2384. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2012.6838174>
- Willaert, P., Van den Bergh, J., Willems, J., & Deschoolmeester, D. (2007). The Process-Oriented Organisation: A Holistic View Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity. I G. Alonso, P. Dadam, & M. Rosemann (Red.), *Business Process Management* (s. 1–15). Springer Berlin Heidelberg.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research* (5. utg.). USA: Sage.
- Yoo, Y., Lyytinen, K., Boland, R., & Berente, N. (2010). The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges: A Report on the Research Workshop «Digital Challenges in Innovation Research». *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1622170>

## 8 Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Generelt

1. Kan du fortelle litt om:
  - a) Din bedrift?
  - b) Innenfor hvilke bransjer opererer dere?
  - c) Antall ansatte og omsetning?
  - d) Produkter og tjenester dere tilbyr?
  - e) Hvem er bedriftens kundegruppe/målgruppe?
  - f) Bedriftens konkurransesituasjon og eventuelle utfordringer på markedet?
  
2. Hva er din stilling og hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?

#### Digitalisering

1. Hvilket forhold har din bedrift til bruk av teknologi?
  - a) I hvilken grad er det fokus på bruk av teknologi i din bedrift?
  - b) Brukes teknologi for å fremme konkurransefordeler, eventuelt opprettholde markedsposisjon?
  
2. Er din bedrift kjent med begrepet digitalisering?
  - a) Hva er deres oppfattelse av begrepet digitalisering?
  - b) Benytter dere eventuelt en annen fagterminologi eller beskrivelse?
  - c) I hvilken grad jobbes det med slike digitaliseringsprosjekter i din bedrift?
  
3. I hvilken grad brukes ny teknologi når bedriften skal fornye eller endre seg?
  - a) I hvilken grad slike prosjekter er fokusområde i deres bedrift?
  - b) Hvordan føler du selv at din bedrift omstiller seg når det gjelder nye endringer?
  - c) Er det eventuelt utfordringer ved en slik endring?
  
4. Hva har målet med digitaliseringen i din bedrift vært og hva har vært ønskelig å oppnå?
  - a) I hvilken grad ble dette målet nådd?
  - b) Hvilke positive resultater og effekter har digitaliseringen hatt for din bedrift?
  - c) Hvilke negative resultater og effekter har digitaliseringen hatt for din bedrift?

## Prosessperspektiv

1. Har bedriften din et fokus på prosesser innad i bedriften?
  - a) Hvordan foregår arbeidet med prosesser i din bedrift?
  - b) Har din bedrift egne prosesseiere, eventuelt hvor stor innflytelse har disse innad i bedriften?
  - c) I hvilken grad har det vært et fokus på interne prosesser ved digitaliseringen i din bedrift?
  - d) I hvilken grad påvirker interne prosesser valg av digitaliseringsprosjekter?
  - e) Etter din mening, føler du at din bedrift er prosessorientert?
    - i) Har din bedrift jobbet mot å bli prosessorientert?
    - ii) Hva er utfordringene?
    - iii) Har et slikt arbeid lykkes? Om dette er tilfelle, hvordan?
    - iv) Tror du prosessorientering har en påvirkning på digitalisering?

## Tilleggsspørsmål

1. Er det noe du ønsker å legge til?
  - a) Er det besvarelser du ønsker å endre eller oppklare?
  - b) Har du eventuelle andre spørsmål angående intervjuet vi nå har vært igjennom?