

334962

080542

En casestudie av informasjonsteknologiens rolle i markedsorientering

A case study on information technology's role in market orientation

Masteroppgave - MAS5100

Vår 2018



*"Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av
utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder,
resultater, konklusjoner eller anbefalinger".*

Forord

En syv måneders lang prosess er nå over. Det har vært en spennende og lærerik reise for oss begge, og vi gleder oss nå til nye utfordringer. Mange har bidratt og gjort prosjektet mulig å gjennomføre og fortjener en stor takk.

Vi vil takke de tre bedriftene vi har vært i kontakt med, for hjelp med rekrutteringsprosessen slik at vi kom i kontakt med de relevante informantene. Vi er takknemlige for den tiden dere har brukt for å legge til rette for oss i vårt arbeid. Vi vil også takke alle våre informanter som har bidratt med uvurderlig informasjon og tanker rundt vår oppgave. Uten informantenes vilje til å dele informasjon ville ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre, og vi er derfor svært takknemlige for alles hjelp.

Vi vil også takke vår veileder, Jakob Utgård, for gode samtaler og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Tusen takk for raske tilbakemeldinger og for at døren alltid har vært åpen når vi har hatt behov for hjelp. Vi setter stor pris på all din faglige innsikt og tid du har lagt ned i vår oppgave.

En takk til alle som har lest korrektur og kommet med tilbakemeldinger på vår oppgave. Vi takker familie og venner for deres tålmodighet underveis i prosessen, for oppmuntring og støtte som har gjort det mulig å gjennomføre vårt mastergradsprosjekt.

Høyskolen Kristiania, Oslo, august 2018

Helene Heia og Silje Johansen

Sammendrag

I denne masteroppgaven ser vi på hvordan informasjonsteknologien former prosessene rundt arbeidet med markedsorienteringen og hvordan det påvirker den overordnede markedsføringsstrategien til en bedrift. Oppgaven baserer seg på en casestudie av tre enheter gjennom semistrukturerte intervjuer hvor vi har sett på drivere for markedsorienteringen; toppledelsen, faktorer internt i avdelingene og organisatoriske systemer. Vi har også fokusert på informasjonsteknologi og spesielt teknologisk infrastruktur og integrasjon, digital informasjonsinnsamling og effekten av informasjonsteknologi på barrierer ved markedsorientering.

Det er gjort et grundig forarbeid for å sammenfatte teori på områdene for å skape en oversikt av hva som er gjort tidligere. Teorien har lagt grunnlaget for arbeidet med oppgaven. Datamaterialet som ligger til grunn for denne oppgaven er fra kvalitative intervjuer i tre ulike bedrifter. Vi har til sammen intervjuet 12 ulike informanter som jobber innenfor de temaene vi har hatt til hensikt å utforske. Vi har analysert den informasjonen som kommer frem under intervjuene med fokus på å finne ut mer om de tema vi ønsker, som videre gir svaret på vår problemstilling.

Stadig flere bedrifter bruker internett som informasjonskilde, og det å forstå hvordan forbrukere legger igjen verdifull informasjon på internett har blitt en suksessfaktor for bedrifter som klarer å bruke denne informasjon riktig. Vi har i denne oppgaven identifisert, vurdert og analysert de kritiske faktorene, omfang og sammenhenger mellom organisatoriske barrierer for markedsorientering og informasjonsteknologi. En av de viktigste driverne for markedsorientering er deling av informasjon internt i bedriften. Likevel viser undersøkelsen vår tydelige barrierer ved manglende samarbeid og kommunikasjon mellom funksjonelle enheter. Bedriftene står ovenfor ulike barrierer ved markedsorientering, men det viser seg at en av de største barrierene er begrensninger hos de ansatte. En av de mest kritiske barrierene vi har avdekket for bedriftene er mangelfull utnyttelse av teknologiske investeringer og systemer.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	5
1.1 <i>Problemstilling og aktualitet</i>	6
2. Teori og litteratur	7
2.1 <i>Markedsorientering (MO)</i>	7
2.1.1 <i>Drivere</i>	11
2.1.2 <i>Fordeler</i>	18
2.2 <i>Informasjonsteknologi (IT)</i>	20
2.2.1 <i>Teknologisk infrastruktur og integrasjon</i>	23
2.2.2 <i>Digital informasjonsinnsamling</i>	24
2.2.3 <i>Effekten av informasjonsteknologi på barrierer ved markedsorientering</i>	26
2.3 <i>Informasjonsteknologi (IT) og markedsorientering (MO)</i>	28
2.4 <i>Forskningsspørsmål og antagelser</i>	32
3. Metode	35
3.1 <i>Case</i>	35
3.1.1 <i>Valg av case</i>	36
3.1.2 <i>Intervjuene</i>	42
3.1.3 <i>Dokumentanalyse</i>	47
3.2 <i>Metodesvakheter</i>	47
4. Analyser	49
4.1 <i>Orkla</i>	49
4.1.1 <i>Informasjonsinnhenting og markedsstrategier</i>	50
4.1.2 <i>Intern informasjonsdeling</i>	54
4.1.3 <i>Utnyttelse i beslutningssammenhenger</i>	57
4.2 <i>Inviso AS</i>	59
4.2.1 <i>Informasjonsinnhenting og markedsstrategier</i>	59
4.2.2 <i>Intern informasjonsdeling</i>	62
4.2.3 <i>Utnyttelse i beslutningssammenhenger</i>	65
4.3 <i>Høyskolen Kristiania</i>	66
4.3.1 <i>Informasjonsinnhenting og markedsstrategier</i>	67
4.3.2 <i>Intern informasjonsdeling</i>	69
4.3.3 <i>Utnyttelse i beslutningssammenhenger</i>	71
5. Diskusjon	73
6. Konklusjon	81
Litteraturliste	83
Vedlegg 1	

1. Innledning

Markedsorienteringens viktigste funksjoner er tankesettet om å sette kundens interesser først (Deshpandé, Farley og Webster 1993, 31), evnen organisasjonen har til å generere, spre og bruke informasjon om kundene og konkurrentene sine (Kohli og Jaworski 1990, 15-6) og koordineringen av ressurser internt for å skape større verdi for kundene (Narver og Slater 1990, 20). For at enhver endring skal skje må bedriften først oppleve et avvik mellom nåværende og foretrukket orientering. Det har vist seg i flere tilfeller at ansatte trodde bedriften var markedsorientert, men ved nærmere undersøkelser viser det seg å faktisk ikke stemme (Kohli og Jaworski 1990, 16).

Just about every company thinks of itself as market oriented. It's confident it has the strength to compete with the wolf pack, but in reality it's often weak and tends to follow the shepherd (Shapiro 1988).

Vi har vært vitne til en datarevolusjon siden 2000-tallet, hvor bedrifter samler detaljerte data fra, og formidler kunnskap til sine forbrukere, leverandører, samarbeidspartnere og konkurrenter. Informasjonsteknologien er med på å skape økt verdi for kundene på nye måter. Klikkstrømdata og søkeordsamlinger samlet fra nettsteder genererer en mengde data, noe som gjør kundedferd og kundekontakt mer synlig, uten nødvendigvis å være mer kostbart. Hvordan utviklingen i informasjonsteknologien har påvirket bedrifters evne til å samle inn og behandle informasjon er med på å gi informasjonsteknologi en viktig rolle i bedrifters ønske og mål om økt lønnsomhet i det strategiske markedsføringsarbeidet (Brynjolfsson m.fl. 2011, 3 og 6; Kannan og Li 2017, 22-3).

Det er vanskelig å komme frem til et begrenset sett med faktorer som forklarer hvorfor noen bedrifter er mer markedsorientert enn andre. Det er en rekke organisatoriske faktorer som er både drivere og barrierer for en bedrift som ønsker å være markedsorienterte. Å bruke ressurser på markedsorientering og informasjonsteknologi er potensielt bortkastet hvis orienteringen og investeringene ikke fører til høyere lønnsomhet (Jaworski og Kohli 1993, 53-4 og). I hvilken grad bedrifter klarer å utnytte informasjonen de besitter effektivt viser seg å ha betydelig innflytelse på avkastningen på teknologiske investeringer (Bresnahan m.fl. 2002, 117) og det er bruken av teknologien, ikke de teknologiske investeringene, som er en av nøkkelfaktorene som forklarer økt verdi for bedriftene (Devaraj og Kohli 2003, 273).

1.1 Problemstilling og aktualitet

Det er en helt grunnleggende oppfattelse at bedrifter som identifiserer og tilfredsstiller kundenes behov mer effektivt enn konkurrentene har størst sannsynlighet for å oppnå vedvarende suksess (Day 1994, 37; Kohli og Jaworski 1990, 3 og 17). En bedrifts evne til å få tilgang til og utnytte markedsinformasjon er et viktig supplement til organisatorisk restrukturering og teknologiske investeringer. Det er viktig at bedrifter har gode systemer som samler og behandler informasjonen, og investeringer i informasjonsteknologiske systemer er med på å generere stor verdi for bedrifter ved å gi de evnen til å reagere mer effektivt på sine konkurrerende miljøer (Tambe m.fl. 2009, 2).

Bedriftenes stadig økte evne til å samle inn og behandle informasjon er med på å gi informasjonsteknologi en viktig rolle i bedriftene (Brynjolfsson m.fl. 2011, 6), samtidig som at ny teknologi er med på å raskt endre det miljøet de fleste bedriftene opererer i (Kannan og Li 2017, 24). I hvilken grad bedrifter klarer å utnytte informasjonen de får effektivt viser seg å ha betydelig innflytelse på avkastningen på teknologiske investeringer (Bresnahan m.fl. 2002, 117).

På bakgrunn av dette har vi et ønske om å identifisere, vurdere og analysere kritiske faktorer, omfang og sammenhenger mellom organisatoriske barrierer for markedsorientering og informasjonsteknologi. Hvordan former informasjonsteknologien prosessene rundt arbeidet med markedsorienteringen og påvirker den overordnede markedsføringsstrategien til en bedrift?

2. Teori og litteratur

2.1 Markedsorientering (MO)

Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it (Kohli og Jaworski 1990, 6).

I markedsorienteringen er det en helt grunnleggende oppfattelse at bedrifter som identifiserer og tilfredsstiller de nåværende kundenes behov mer effektivt enn konkurrentene har størst sannsynlighet for å oppnå vedvarende suksess (Day 1994, 37; Kohli og Jaworski 1990, 3 og 17). Markedsorienteringens viktigste funksjoner er tankesettet om å sette kundens interesser først (Deshpandé, Farley og Webster 1993, 31), i hvilken grad organisasjonen evner å generere, spre og bruke informasjonen om sine nåværende og potensielle fremtidige kunder og konkurrenter (Kohli og Jaworski 1990, 15-6) og koordineringen av ressurser internt for å skape større verdi for kundene (Narver og Slater 1990, 20). Det er en bred enighet om den positive sammenhengen mellom markedsorientering og lønnsomhet, i tillegg til at det har positive effekter på både kunder og ansatte og kan være en forklaringsfaktor på hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre (Agarwal, Erramilli og Dev 2003, 68; Harris 1998, 221; Jaworski og Kohli 1993, 57; Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 27; MacMillan 1994, ix).

Det er til sammen tre prosesser som sier noe om hvor markedsorientert en bedrift er: 1) i hvilken grad innhenter bedriften informasjon om nåværende og potensielle kunders behov og nåværende konkurrenters behov og fremtidige markedsstrategier, 2) i hvilken grad bedriften deler denne informasjonen internt mellom avdelingene og 3) i hvilken grad bedriften utnytter denne informasjonen i beslutningssammenhenger (Kohli og Jaworski 1990, 3-6). En markedsorientert bedrift baserer sine strategiske beslutninger på de tre prosessene.

Markedsorientering er et mye brukt begrep av markedsførere som en indikator på hvilken utstrekning et firma implementerer et markedsføringskonsept. Markedsorienteringen hjelper bedriftene på veien til å nå sine mål gjennom å skape tilfredshet hos kundene mer effektivt enn konkurrentene. Flere studier viser til en positiv sammenheng mellom markedsorientert ledelse og avkastning på investeringen. Gitt at en markedsorientert bedrift antas å ha overlegen forståelse av markedet og kundene, kan bedriften få en fordel som gir muligheten til å drive innovasjon som gir økt verdi til deres kunder (Agarwal, Erramilli og Dev 2003, 68-

9; Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 28). Innovasjon er nøkkelen til overlevelse for de fleste bedrifter. I noen tilfeller er bedrifter som er mindre markedsorientert, mindre tilbøyelige til å vurdere innovasjon, med mindre de er beskyttet mot konkurranse. Slike bedrifter vil sannsynligvis møte sviktende lønnsomhet over tid (Agarwal, Erramilli og Dev 2003, 78-9).

Markedsorientering ved markedsføringskonseptet er å ha fokuset direkte på kunden. Kunden opplever økt verdi gjennom produkter og tjenester med høy kvalitet som gir fordeler overfor andre konkurrerende produkter og tjenester. Kundeengasjement er derfor viktig for markedsorienterte bedrifter for å lykkes med sine produkter (Sashi 2012, 258).

Markedsorientering bidrar til å legge grunnlaget for kundeengasjement, noe som er med på å utvide kundenes rolle. Samspill mellom bedriften og engasjerte kunder åpner opp for et samarbeide som skaper verdi gjennom å generere innhold, gi tilbakemelding og formidle informasjon videre til andre kunder. Engasjerte kunder kan være med på å skape et langsiktig forhold mellom bedrift og kunde (Sashi 2012, 259).

Markedsorientering er positivt forbundet med både ytelse, servicekvalitet, kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet, og objektive målinger av ytelse som innebærer økonomiske eller markedsbaserte tiltak som kapasitetsutnyttelse, lønnsomhet og markedsandel (Agarwal, Erramilli og Dev 2003, 68). Lønnsomhet og inntektsvekst er ofte et resultat av kundelojalitet som kommer av oppmerksomme ansatte som gir kundene det de ønsker. Tilfredse kunder sprer positiv *word of mouth* til andre potensielle kunder og har ofte et nært forhold til bedriften eller produktene. Markedsføringskonseptet sier derfor at overlegen dømmende ytelse er en forutsetning for objektiv ytelse. En bedrift som er markedsorientert vil sannsynligvis være innovativ, noe som vil resultere i overlegen dømmende ytelse, som igjen sannsynligvis vil resultere i overlegen objektiv ytelse (Agarwal, Erramilli og Dev 2003, 69; Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 30).

I tillegg til å se på forholdet mellom markedsorientering og bedriftens lønnsomhet er det et ønske om å se på om bedrifters læringsorientering indirekte kan påvirke bedrifters lønnsomhet. Bedrifter kan forbedre kvaliteten på markedsorienterte oppføringer ved å legge til rette for læring som fører til innovasjon i produkt, prosedyrer eller systemer. Disse læringsprosessene kan være avgjørende for å skape langsiktige konkurransefortrinn i en bedrift (Baker og Sinkula 1999, 411).

I følge Dickson (1996, 102) kan kontinuerlig innhenting av markedsinformasjonen være med på å opprettholde et langsiktig konkurransefortrinn ved at bedriften får muligheten til å gjennomføre flere ulike markedsaktiviteter raskere enn konkurrentene. Det er større sannsynlighet for at bedriftene oppnår langvarige konkurransefortrinn dersom de legger til rette for læringsorientert markedsorientering. Atferden som følger med markedsorienteringen kan lett kopieres, men læringsmiljøet som stammer fra denne atferden kan ikke like enkelt kopieres. Betydningen av markedsorientering som en kilde til langvarig konkurransefortrinn forsterkes av læringsorientering. Læringsorientering påvirker kvaliteten på markedsorienterte prosesser og til slutt konkurransefortrinn. Både markedsorientering og læringsorientering kan alene føre til økt lønnsomhet, men resultatet blir bedre om bedriften legger til rette for begge deler (Baker og Sinkula 1999, 423).

Markedsorienterte bedrifter må engasjere seg i å generere informasjon for å identifisere kundens behov, identifisere konkurranse og utvikle en organisatorisk strategi. Derfor vil en organisasjon som har fokus på kundetilfredshet ved å forsøke å forstå kundens behov og deretter skape og levere det kundens ønsker, slippe å lure forbrukerne til å kjøpe. Arbeidet for økt kundetilfredshet er potensielt kostbart, men kan være nødvendig for fremtidig lønnsomhet og kontinuitet i bedriften (Agarwal, Erramilli og Dev 2003, 77).

Flere studier viser til økonomiske fordeler ved økt kundetilfredshet, som igjen kan lede til overlegen økonomisk avkastning. Det jobbes ofte med kundetilfredshet fra et markedsorientert perspektiv. Ved å vise til en direkte link mellom kundetilfredshet og lønnsomhet er bedrifter ofte villige til å bruke ressurser for å forbedre kundetilfredsheten dersom man kan se effektene målt ved tradisjonelle regnskapsmetoder. Det er derfor av stor interesse å forstå sammenhengen mellom kvalitet, kundetilfredshet og bedriftens lønnsomhet. Den økonomiske avkastningen fra å forbedre kundetilfredsheten realiseres ikke umiddelbart, fordi innsatsen for å øke nåværende kundetilfredshet primært påvirker fremtidig kjøpsatferd. Bedrifter må derfor ha et langsiktig perspektiv for å kunne vurdere effekten av innsats de har brukt for å forbedre kvalitet og kundetilfredshet (Anderson, Fornell og Lehmann 1994, 53 og 63; Cano, Carrillat og Jaramillo 2004, 179; Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 27).

Bedriftene bør identifisere markedsmuligheter på bakgrunn av markedets tilbakemeldinger og i kommunikasjonen bør det legges mer vekt på tilbakemeldinger og tidligere erfaringer (Beverland og Lindgren 2007, 21). Bisp (1999, 78) anser markedsorientering som en type

bedriftskultur der alle ansatte i bedriften forplikter seg til en kontinuerlig verdiskapning for kundene. Bedriftskulturen er det settet med felles verdier og overbevisninger som hjelper de ansatte i å forstå de organisatoriske funksjonene og videre angir normene for atferd i bedriften.

Weerawardena og O'Cass (2004, 419) har tatt de positive resultatene som markedsføring kan føre med seg og sett på forskjellene mellom bedrifter som driver på bedriftsmarkedet (B2B) og på forbrukermarkedet (B2C). De kommer frem til at bedrifter på bedriftsmarkedet er mindre tilbøyelige til å vedta markedsorientering enn bedrifter på forbrukermarkedet, likevel viser det seg at forholdet mellom markedsorientering og ytelse er sterkere for B2B bedrifter enn for B2C bedrifter. Mange B2B bedrifter har vist seg å vedta en salgsorientering hvor implementeringen av markedsorientering ofte er vanskelig, og krever topp-ned revolusjonerende forandringer innad i bedriften.

I markedsorienteringen er det tradisjonelt sett kunden som har stått i fokus ved utviklingen av produkter og markedstiltak. Men det er nødvendig med et noe bredere perspektiv som i tillegg til å basere beslutninger i bedriften på bakgrunn av kundens behov og preferanser inkluderer andre krefter i markedet, som konkurrenter, ny teknologi og reguleringer (Jaworski og Kohli 1993, 54).

Desto større konkurranse, jo mer aggressiv må en bedrift være for å oppdage kundens ønsker for å kunne levere overlegen verdi. Så jo mer konkurranse, jo mer må en bedrift tenke på markedsorientering for å kunne oppnå overlegen verdi. Dette innebærer at i et marked preget av sterk etterspørselsvekst, kan etterspørsel overstige tilbudet og kunder vil lettere akseptere det som tilbys. Omvendt, i markeder hvor etterspørselsveksten er svak, må bedriften jobbe hardere for å finne måter å skape overlegen verdi for å tilfredsstille kunden (Kohli og Jaworski 1990, 14). I markeder med mange konkurrenter, er overvåkning av konkurrentene vanskeligere og ofte mindre viktig fordi ingen av konkurrentene har kapasitet eller ressurser til å endre maktbalansen i markedet i veldig stor grad. Det vil derfor igjen være svært viktig å ha fokus på kunden gjennom markedsorientering for å holde seg oppdatert på hva kunden ønsker, som igjen kan føre til suksess. I et marked med etablerte konkurranseregler, kan man lettere følge med på konkurrenters kostnader og strategi som gir muligheten for å utvikle egne fordeler der konkurrentene er svake (Slater og Narver 1994, 49). Markedsorientering er avgjørende for kontinuerlig opprettholdelse av overlegen verdi, og bedrifter som er

markedsorienterte er best posisjonert i markedet for å oppnå suksess, selv ved eventuelle forandringer i markedet (Slater og Narver 1994, 53).

2.1.1 Drivere

Driverne til markedsorientering kan klassifiseres i tre kategorier, som sammen kan forklare hvorfor noen bedrifter er mer markedsorienterte enn andre: 1) toppledelsen, som former verdiene i organisasjonen og i hvilke grad toppledelsen er villig til å risiko, 2) faktorer internt i avdelingene, som inkluderer konfliktnivå blant de ansatte og graden av kommunikasjon mellom og i de ulike avdelingene i bedriften og 3) organisatoriske systemer som innbefatter formalisering, sentralisering og belønningssystemer (Jaworski og Kohli 1993, 54-7; Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 27) .

Lafferty og Hult (2001) foreslo allerede tidlig på 2000-tallet at opplæring i innsamling og bruk av markedsbasert informasjon var nødvendig for å nå ønsket om markedsorientering og de verdiene som følger med dersom en bedrift blir markedsorienterte. For å nå de strategiske målene bedriften setter seg er det i flere tilfeller nødvendig for bedriften å gå gjennom en endringsprosess i arbeidet for å gjøre bedriften mer markedsorientert. En felles forståelse av denne prosessen er viktig for alle ansatte, men spesielt i bedrifter med et tradisjonelt salgsfokus. Endring krever at ledelsen er forpliktet, og kan også medføre endringer i lederens rolle. For å redefinere verdiene i bedriften er det behov for støttende retningslinjer som danner en relasjon mellom bedriften og markedet som ledelsen må legge til rette for.

Markedsorientering må være forankret i bedriften som en del av kulturen, blant både ansatte og ledelsen (Beverland og Lindgren 2007, 2-3 og 5).

Markedsorientering krever ressursforpliktelser og er kun nyttig hvis fordelene orienteringen gir overstiger barrierene. Det er derfor viktig å se på konkurranse og utvikling i egen næring opp mot egen økonomi, slik at ledere er oppmerksomme på de barrierer som er knyttet til markedsorientering (Kohli og Jaworski 1990, 15).

The difficulty often is not so much in getting management to accept this vision, but rather in overcoming the inertia bred of individual corporate cultures, because creating a marketing community involves changing the fundamental way in which a company

and its employees see themselves, their business environment, and the future (Messikomer 1987, 53-4).

Det er viktig at bedriftene også er klar over endringene som kreves rundt organisasjonskulturen dersom bedriften ønsker å bli mer markedsorientert. Dersom dette ikke blir tatt hensyn til kan manglende tro på samarbeid innad i bedriften bli en barriere sammen med manglende systemer, strukturer og manglende ønske om endret atferd. Øvrige barrierer som hindrer utviklingen av markedsorientering, er begrensninger på tilgjengelige økonomiske ressurser, deling av informasjon mellom avdelingene, mangel på egnet kompetanse og uklare markedsføringsmål (Harris 1998, 222).

Dersom bedriften klarer å identifisere bakgrunnen for dårlig ytelse, kan dette benyttes som motivasjon for endring av rutiner som igjen kan være med på å bedre bedriftens ytelse. En av utfordringen ved endring er det følelsesmessige engasjementet mange får i forhold til endring og forandring, og at man blir forpliktet til å tilnærme seg en ny måte å jobbe på. Barrierer for utvikling av markedsorientering kan være at det er en trussel mot det stabile, frykt for forandring, man tenker markedsorientering ikke passer for bedriften eller at markedsorientering vil gjøre bedriften så fokusert på kunden at man mister fokuset på egne verdier (Beverland og Lindgren 2007, 8-9).

2.1.1.1 Toppledelsen

Toppledelsen spiller en kritisk rolle i utformingen av organisasjonens verdier og orientering. Det mest sentrale omhandler toppledelsens evne til å gi tydelige signaler til resten av bedriften om viktigheten av å være mottakelige for kundenes behov (Felton 1959, 55; Jaworski og Kohli 1993, 54-5; Webster 1988, 29 og 37). Toppledelsen må være overbevist om verdien av markedsorienteringen og kommunisere dette til resten av bedriften gjennom handlinger som viser evnen til å ta risiko og villigheten til å gjennomføre nødvendige endringer (Jaworski og Kohli 1993, 64; Kohli og Jaworski 1990, 15).

Viljen til å ta kalkulert risiko hos toppledelsen og evnen til å akseptere sporadiske tap ved investeringer i nye produkter og tjenester som en naturlig del av forretningslivet er en potensiell barriere i arbeidet for å bli mer markedsorienterte. Ved fravær av viljen for å ta

risiko hos toppledelsen minsker i tillegg sannsynligheten for at ansatte lenger ned i hierarkiet responderer på utvikling i markedet og behovet for nye produkter og tjenester (Jaworski og Kohli 1993, 64). Likevel er ikke barrieren mot markedsorientering å få toppledelsen til å akseptere visjonen om markedsorienteringen, men å overvinne tregheten som opprettholdes av bedriftskulturen. Dette fordi å skape en markedsorientert bedrift innebærer å endre den grunnleggende måten en bedrift og dets ansatte ser seg selv på, deres forretningsmiljø, og syn på fremtiden. Det er viktig at topplederne erkjenner at det er stadige endringer i markedet og at dette krever tilpassede strategier (Messikomer 1987, 53-4).

Det er viktig at ledelsen gir klare beskjeder og svakt lederskap i form av å ikke gi de ansatte klare oppgaver, og dårlig kommunikasjon til de ansatte kan medføre at de ansatte ikke ser fordelene med markedsorientering og vil bli en barriere for bedriften. Ledelsen er ofte vel vitende om hvilken strategi bedriften ønsker å følge, men makter ikke å kommunisere dette til sine ansatte og resultatet er at de ansatte ikke kjenner til strategien om å være markedsorientert. Konsekvensen kan være at de ansatte ikke ser verdien av arbeidet mot økt grad av markedsorientering (Harris 1998, 226). Dersom bedriften ønsker å endre et slikt mønster kan ledelsen opprette belønninger til enkelte ansatte som gjør en ekstra innsats for bedriftens ønske om økt markedsorientering, la de ansatte ta del i endringene og/eller komme med forslag til endringer, gi de ansatte innsikt i de analyser og fordeler som kommer med markedsorientering, skape retningslinjer som gir rom for tilbakemelding og kontroller underveis ved en eventuell endring (Harris 1998, 227).

Ledelsen er generelt opptatt av fire områder knyttet til arbeidet med markedsorienteringen: 1) hvordan markedsorienteringen kan implementeres, 2) hva innvirkningen på lønnsomheten er, 3) hvordan markedsorientering og lønnsomhet varierer mellom kulturelle kontekster og 4) hvordan prosessen rundt arbeidet med markedsorienteringen øker lønnsomheten (Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 37). Mange ledere tror de kan komme unna med en minimal markedsorientering i markeder preget av sterk etterspørsel (Kohli og Jaworski 1990, 15) og det viser seg at å være markedsorientert ikke har like stor innflytelse på lønnsomheten ved høy etterspørsel som ved lav etterspørselen. Men ingen vet hvordan markedet vil endre seg over tid. Det viser seg at bedrifter kan oppnå en større fordel ved å generere kundeorienterte opplysninger i voksende markeder fordi bedrifter har begrensede ressurser for å generere

informasjon, og de bør derfor stadig overvåke forholdet mellom kunder og konkurrenter (Slater og Narver 1994, 47).

2.1.1.2 Internt i avdelingene

Dynamikken internt i de ulike avdelingen i bedriften er med på å påvirke arbeidet med markedsorienteringen. Konfliktnivået og tilhørigheten de ansatte har til avdelingen sin og de øvrige ansatte påvirker mye av arbeidet og kommunikasjonen i bedriften. Ved fravær av konflikter mellom avdelingene og i et klima som stimulerer til kontakt og samarbeid mellom avdelinger har betydning for graden av deling og bruk av markedsinformasjon i bedriften. Det er identifisert flere mindre kostbare metoder (interne lunsjer, sportslige arrangementer på tvers av avdelinger og nyhetsbrev) og noen tiltak som krever mer ressurser (ansatte som bytter mellom avdelinger, opplæringsprogrammer på tvers av avdelinger og mellomledere som tilbringer tid sammen ledere i andre avdelinger) for å hindre konflikter og stimulere tilhørigheten og kommunikasjonen i avdelingene. Ved implementering av en eller flere av de identifiserte tiltakene stimuleres en forståelse for de kulturelle perspektivene og lederne i de ulike avdelingene i bedriften (Jaworski og Kohli 1993, 64; Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 28; Kohli og Jaworski 1990, 15).

Det er viktig å se sammenhengen mellom teorien og praksisen med å utvikle opprettholdende markedsorientering (Harris 1999, 87). For å utvikle og opprettholde en høy grad av markedsorientering er det viktig å ha kontroll på organisasjonskulturen og ha evnen til å opprettholde en effektiv intern markedsføring (Harris 1999, 95-7). Tidligere var det et sterkt fokus på systemer, prosedyrer og prosesser som virkemidler for å håndheve markedsorienteringsaktiviteter, men i senere tid er også tro og forståelse for markedsorienteringsarbeidet og kommunikasjonen intern innlemmet (Harris 1999, 98; Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 28).

Barrierene kan deles inn i to hovedgrupper, 1) fokus på ansatte og de ansattes oppførsel og 2) fokus på system og struktur. Barrierer for markedsorientering er de samme barrierene som i formelle strategiske planleggingssystemer, dette kan også være en av grunnen til at den ene hovedgruppen for barrierer knyttes til systemer og struktur (Harris 1999, 88; Webster 1988, 29). Det er flere barrierer ved utviklingen av markedsorientering, uerfarne ledere eller mangel

på ledelsesevne eller lederes egne verdier og prioriteringer. Mangel på integrerte organisatoriske systemer og misbruk av hierarkisk posisjon. Slike barrierer blir påvirket av eller knytte til de ansattes eller lederes oppførsel (Felton 1959, 56-57).

En barriere for markedsorientering kan være at de ansatte ikke har forståelse for selve konseptet og heller ikke gjør det som skal til for at bedriften skal lykkes. Toppledere er ansvarlig for de aktiviteter som gjøres og alle funksjoner i bedriften, så toppledelsens evne til å forplikte seg til markedsorientering er svært viktig for hele bedriften for å være markedsorientert. Ansatte på alle nivåer kan nyte av fordeler ved markedsorientering, men alle ansatte er også tilbøyelige til å gjøre motstand mot nye strategier, taktikker og planer. En annen barriere kan være konflikt mellom langsiktige og kortsiktige mål og resultatmål og det at man har for stort fokus på kortsiktige mål. Dette skjer da endring for å bli markedsorientert er en prosess som kan ta tid å må være et langsiktig mål (Harris 1999, 88; Webster 1988, 29).

I en teori i Wong m.fl. *The barriers to achieving stronger market orientation in British companies: an exploratory study*, fra 1989, (siteret i Lloyd C. Harris 1998, 223) er den største hindringen for markedsorientering tradisjonell praksis eller egeninteresser for ansatte internt i avdelingene. Den nest vanligste er barrieren for manglende samarbeid og samordning mellom funksjonelle enheter. Barrierene for markedsorientering i bedriftene viser seg ofte å være begrensninger hos de ansatte, hvor de ansatte tenker kortsiktig, er uvitenhet eller lider under svakt lederskap. Dette kan igjen føre til lavere motivasjon, tilfredshet og engasjement som spiller direkte inn på utviklingen av markedsorientering (Harris 1998, 224).

Toppledere er oftere oppmerksomme på potensielle fordeler ved å utvikle markedsorienteringen og belønnes for markedsorientert oppførsel, kan de øvrige ansatte oppleve liten personlig belønning for å jobbe mot økt markedsorientering. De ansatte er ofte oppmerksomme på endringer eller problemer som potensielt kan forbedre markedsorientering for eksempel forbedringer av kundeservice, ofte forespurte produkter og/eller tjenester og etterretning om kundens behov. Grunnen til at dette ikke blir formidlet videre kan være at de ansatte føler de ikke blir hørt og at ledelsen sitter på for mye makt. Den siste faktoren som blir sett på som en hindring for markedsorientering er fokuset på det kortsiktige perspektivet når det gjelder de ansatte (Harris 1998, 225).

Det er verdt å merke seg at av de tre kategoriene drivere er det prosessene internt i avdelingene som har vist seg å være den viktigste i arbeidet for markedsorienteringen og fører til økt lønnsomhet gjennom innovasjon, kundelojalitet og kvalitet (Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 36).

2.1.1.3 Organisatoriske systemer

Det siste settet med variabler som ledelsen i en bedrift bør stimulere for å bli markedsorienterte er organisatoriske systemer som formalisering og sentralisering. Organisasjonsstrukturen i bedriften kan fungere som en driver eller barriere på graden av markedsorientering. Egenskaper ved organisasjonsstrukturen (som begrenset tilknytning og høy sentralisering) virker som barrierer for markedsorientering, mens andre aspekter av organisasjonsstrukturen (som avdelingsaktiviteter og formalisering) ikke påvirker markedsorienteringen i like stor grad (Harris 2000, 600; Jaworski og Kohli 1993, 56; Lear 1963, 54). Det er markedsbaserte belønningssystemer for de ansatte som har sterkest effekt på organisasjonens markedsorientering. Ved å rette belønningen mot de ansatte etter bidrag til bedriftens totale lønnsomhet, som økt salg og kundetilfredshet, er en viktig faktor for økt markedsorientering (Felton 1959, 55; Kohli og Jaworski 1990, 16; Webster 1988, 37).

Barrierer ved interne systemer og struktur er å finne en balanse mellom hva som er best for bedriften og samtidig beholde fokus på kunden da disse kan komme i konflikt med hverandre. Det er viktig at bedriften beholder kontroll og er bevisste på hvordan de bruker sine systemer internt. Dersom bedriften ønsker å øke sin grad av markedsorientering er dette sterkt knyttet til organisatoriske strukturer, systemer og prosesser. Det er ofte fokus på hvordan bedriften oppnår økt grad av markedsorientering, men det er like viktig å ha fokus på å opprettholde graden av markedsorientering (Harris 1999, 90-91).

I en bedrift er det viktig å få en helhetlig forståelse av strukturelle, strategiske og systemiske barrierer, og se på de organisatoriske egenskapene som påvirker omfanget av markedsorientering i en bedrift. I flere bransjer er det turbulente konkurransevilkår og markedsorientering formidles som et konsept som kan hjelpe bedriftene. Trusler, holdninger og handlinger fra ansatte kan fungere som barrierer for utviklingen av markedsorienteringen i en bedrift. Barrierene kan komme av manglende kunnskap og opplæring om

markedsorienteringens hensikt og effekt. For å kartlegge de potensielle organisatoriske barrierene kan det være hensiktsmessig å studere flere perspektiver i organisasjonskulturen. Ved å kartlegge perspektivene ved organisasjonen er det mulig å kategorisere mulige barrierer for markedsorientering i tre hovedtyper: strukturelle barrierer (tilknytning, sentralisering og formalisering), strategiske barrierer (service- og kostnadsfokusede strategier) og systembarrierer (kommunikasjons-, integrasjons- og markedsføringskontrollerte koordinasjonssystemer) (Harris 2000, 599 og 615-7; Kohli og Jaworski 1990, 15).

Det er tre former for systemer som kan assosieres med oppnådd nivå og vedlikehold av markedsorientering. Interne kommunikasjonssystemer er utviklet for å bidra til vertikal og horisontal kommunikasjon, da det er slike systemer som bidrar til flyt av informasjon og muligheten til en toveis kommunikasjon mellom ledere og ansatte i tillegg til mellom avdelinger. Systemer som legger til rette for at alle i bedriften skal ha tilgang til den samme informasjonen til enhver tid, slik at alle i bedriften kan være på innovasjon og utvikling. Koordinasjonssystemer drives og styres av markedsføringsavdelingen slik at man til enhver tid kan utvikle og forbedre markedsfokus. Dette gjør det mulig å formidle og kontrollere operasjonelle markedsføringsaktiviteter som kan bidra til suksess i markedsorienteringen (Harris 2000, 607-8).

Den viktigste utfordringen for bedrifter er å skape en kultur og et klima som maksimerer organisatorisk læring for å skape overlegen kunde verdi. Organisatorisk læring er viktig siden evnen til å lære er kilden til bærekraftig langsiktige konkurransefortrinn. For å bli en markedsorientert bedrift må man være kritisk til egen drift med fokus på kvalitet i alle ledd. For å skape forbedringer internt i bedriften kan endringer i organisasjonskulturen være nødvendig (Messikomer 1987, 56-7; Narver og Slater 1990, 21).

På bakgrunn av dette ser vi at liten motivasjon, tilfredshet og organisatorisk forpliktelse fører til en likegyldig holdning blant ansatte som begrenser markedsorienterte endringer. Det viser seg også at de ansatte er i liten grad informert om hvilke positive virkninger markedsorientering har for hele bedriften. Det kortsiktige perspektivet viser også at de ansatte har problemer med å se det langsiktige perspektivet som kreves ved markedsorientering. Det må legges mer til rette for samordning og deling på tvers av avdelinger (Harris 1998, 227). Dette må derfor være på plass hvis en bedrift ønsker å bli mer markedsorientert.

2.1.2 Fordeler

Er markedsorientering en kilde til bærekraftig konkurransefortrinn eller er markedsorientering et krav bedriftene møter når de konkurrerer på dagens marked? Hvor lenge kan en bedrift forvente å holde på fordelene utviklet fra markedsorientering? Flere studier bekrefter at det er en positiv sammenheng mellom markedsorientering og bedriftens lønnsomhet (Cano, Carrillat og Jaramillo 2004, 179; Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 27) og at markedsorientering er positivt knyttet til oppfattet kvalitet, lojalitet, og tilfredshet (Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 27-6), så vi går ikke nærmere inn på dette i denne studien.

Arbeidet for markedsorienteringen tilrettelegger for en kultur av eksperimentering med hovedfokus på kontinuerlig forbedring av firmaets prosesser og systemer, som i det lange løp kan gi bærekraftige konkurransefortrinn. Markedsorientering kan gi langsiktige fordeler på lønnsomheten hvis bedriften klarer å skape noe som er vanskelig for konkurrentene å etterligne. Bedrifter investerer i å utvikle en markedsorientering for å være den første i bransjen, og dersom man klarer å være først kan man få innsikt i kundens behov før konkurrentene (Kumar m.fl. 2011, 16-7). Det å være markedsorientert er ikke et varig konkurransefortrinn, og det er viktig for bedriften å forstå hvordan de nåværende og de potensielle kundenes behov utvikler seg (MacMillan 1994, ix).

Ledelsen i bedrifter påpeker at markedsorientering fører til økt lønnsomheten om man ser på avkastning, fortjeneste, salgsvolum, markedsandel eller salgsvest. Ved salgsvest fokuserer man på effektiviteten ved bedriftens prosesser. Generelle kostnadsreducerende tiltak er ikke nødvendigvis å forbedre effektiviteten, men kvalitetsarbeid som redusere kostnadene. Man kan øke produktiviteten av kvalitetsarbeidet ved å redusere arbeidskraft og materialer som kreves for å produsere for eksempel en enhet. Disse forbedringene kan være kontinuerlig forbedring eller en pågående prosess. I begge tilfeller er fokuset internt, og målet er å redusere kostnader. Kostnadsreduksjon påvirker derfor direkte på bunnlinjen. Dersom man legger vekt på økt effektivitet og produktivitet ved å eliminere feil og unødvendig innsats hos bedriftene, forbindes forbedringene til kvalitet som først og fremst kommer gjennom kostnadsreduksjon (Rust, Moorman og Dickson 2002, 9-10).

Bedriftene bør være så presise som mulig når de definerer markedets behov og produsere de produktene som kundene eller viktige interessegrupper ønsker. For bedriftene er markedet

ofte viktigere enn selve produktene. Det er nødvendig å identifisere grupper av interessenter og kartlegge deres betydning for bedriftens suksess og lønnsomhet. Alle forsknings- og utviklingsaktiviteter som produksjon, salg og tjenester etter salg bør tilpasses for å gi økt kundetilfredshet. Markedsorientering og tilfredshet har brakt mange positive egenskaper til bedrifters utviklingsområder, og er med på å gjøre bedrifter mer konkurransedyktige.

Det kan være enkelt å identifisere de mest lønnsomme kundene, men det kan være vanskelig å vite hvordan bedriftene skal ha en effektiv kostnadsfordeling, uavhengig av informasjonsteknologi og tilgjengelige kostnadsmetoder. Bedriften må sette inn tiltak for å gjøre detaljerte analyser av kostnader og inntekter. Kostnader knyttet til kundene kan deles inn i flere kategorier, avhengig av forholdet til kundene, for eksempel kostnader for råmateriale, teknologisk energi, lønn, emballasje, merking og andre variable kostnader og kostnader brukt på produkter under produksjon og håndtering. Den rettferdige fordelingen av alle kostnader knyttet til produktene er imidlertid avgjørende for å forberede informasjon til beslutningstiltak som skal avgjøre hvilke relasjoner som skal forbli eller opphøre (Vavra og Pecinova 2008, 313).

Det er ulike måter å se på hvordan bedrifter vektlegger finansiell avkastning knyttet til kvalitet gjennom inntekter, kostnader eller en kombinasjon av inntekter og kostnader. Det legges vekt på å forbedre kvaliteten ved å adressere barrierene som har størst innvirkning på den generelle kundetilfredshet. Dette kan føre til lavere kostnader, men oftere øker kostnadene fordi bedriften leverer et høyere kvalitetsnivå som tilfredsstillende kundenes behov (Rust, Moorman og Dickson 2002, 7). Kundefokus og markedsorientering er nødvendig for bedrifter for å skape inntektsvekst, men er ikke tilstrekkelig alene. En bedrift med fokus på markedsorientering vil kunne skape sterk inntektsvekst samtidig som de kan drive kostnadsreduksjon. Lønnsomheten ved å legge vekt på inntekter, viser at lønnsomhetsforbedringer og kvalitet kommer først og fremst av å betjene kundens behov som utløser en form for tilfredsstillelse (Rust, Moorman og Dickson 2002, 9).

Markedsorienteringen kan være med på å gi psykologiske og sosiale fordeler til de ansatte og kan føre til en følelse av stolthet og tilhørighet der avdelingene og ansatte arbeider mot et felles mål om å betjene kunden. Gjennom arbeidet med markedsorienteringen kan ansatte få en

følelse av å være verdifulle, noe som fører til høyere nivå av trivsel og engasjement i bedriften. Markedsorientering fører ofte til fornøyde kunder som igjen sprer positiv *word of mouth* og øker sannsynligheten for gjenkjøp (Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 27; Kohli og Jaworski 1990, 13).

Ved et skifte mot en mer kundefokusert strategi er det viktig å være klar over fordelene og utfordringene dette medfører. Bedriften kan i større grad tilpasse seg hver enkelt kunde og kundene sitter i større grad med muligheten til å skreddersy sine egne løsninger. Bedriftene får muligheten til å se mer fra kundenes perspektiv. I stedet for å masseprodusere produkter kan kundene i større grad nå skreddersy egne løsninger som tilfredsstillende hver enkelts behov. Informasjonen kundene legger igjen kan bedriftene enten beholde eller selge videre for å drive målrettet markedsføring (Wind og Rangaswamy 2001, 13-4). Ved å gi kundene muligheten til å tilpasse produktene blir kundene mer aktive og legger igjen mer detaljert informasjon som bedriftene kan dra nytte av senere (Wind og Rangaswamy 2001, 20).

2.2 Informasjonsteknologi (IT)

Informasjonsteknologien er med på å raskt endre det miljøet som mange av bedriftene opererer i. Informasjonsteknologi reduserer informasjonsasymmetrien mellom forbrukeren og bedriften signifikant ved at begge parter i stor grad har tilgang til den samme informasjonen (Kannan og Li 2017, 24). Denne utviklingen er med på å forme markedsføringsstrategiene og prosessene rundt informasjonsinnsamlingen. Informasjonsteknologi innbefatter, i tillegg til bruken av digitale kanaler for å markedsføre produkter og tjenester, bruken av teknologi for å skaffe nye kunder, beholde tidligere kunder, bygge kundepreferanser og merkevarebygging med målet om økt lønnsomhet. Informasjonsteknologi i denne sammenheng bør i sin helhet anses som aktiviteter, institusjoner og prosesser som benytter teknologi for å skape, kommunisere og levere økt kunde verdi gjennom samhandling med kunder og samarbeidspartnere (American Marketing Association; Kannan og Li 2017, 22-3).

I møte med teknologiske forandringer og informasjonsteknologiske investeringer kan bedrifter gå fra å være markedsledende til å miste sin posisjon fordi de ikke henger med på endringene. Det kan i noen tilfeller være godt etablerte bedrifter, som er med på å lede utviklingen, som bruker lenger tid på å omstille seg og andre bedrifter kan da ta over

posisjonen på veien. Fordi hastigheten på teknologisk utvikling kan overstige lønnsomheten som kreves i et marked, kan teknologier som i utgangspunktet bare kan brukes i fremvoksende markeder senere også brukes i massemarkedene. I slike tilfeller kan de nytenkende og risikovillige bedriftene vinne over de godt etablerte bedriftene. I noen tilfeller er det utfordrende for bedrifter å gjenta sin suksess i et marked som stadig endrer seg (Christensen og Bower 1996, 197).

Enkelte bedrifter mislykkes når de står overfor spesifikke typer teknologiske endringer. Dette kan være et spørsmål om teknologisk kompetanse, men det er like viktig med riktige investeringer. Dersom kompetansen mangler, men drivkraften fra kundene til å utvikle denne kompetansen er tilstrekkelig sterk, vil etablerte bedrifter gjøre de investeringer som kreves for å utvikle kompetansen som kreves for å holde følge med teknologiske endringer (Christensen og Bower 1996, 215).

På grunn av informasjonsteknologi blir beslutningsgrunnlaget mindre avhengig av ledernes magesfølelse og kan i større grad støtte seg til databaserte analyser. De siste årene har det blitt mer vanlig at bedrifter samler detaljert informasjon fra kundene sine og formidler kunnskapen videre til forbrukerne, leverandørene, alliansepartnere og konkurrenter (Brynjolfsson m.fl. 2011, 3). De vanligste datadrevne systemene som benyttes er Enterprise Resource Planning (ERP), Supply Chain Management (SCM) og andre Customer Relationship Management (CRM) systemer (Aral m.fl. 2006, 2) for å fange opp og behandle store mengder data. Datarevolusjonen har gjort det mulig med informasjonsinnsamling utenfor operasjonelle systemer blant annet gjennom mobiltelefoner, kjøretøyer, fabrikk automatiseringssystemer og andre enheter som nå er rutinemessig instrumentert til å generere strømmer av data av blant annet forbrukernes aktiviteter og preferanser. Produsenter og forhandlere kan bruke Radio Frequency IDentification (RFID-koder) til å spore elementer etter hvert som data passerer gjennom forsyningskjeden. Klikkstrømdata og søkeordsamlinger samlet fra nettsteder genererer også en mengde data, som gjør kundeadferd og kundekontakt synligere uten for store kostnader (Brynjolfsson m.fl. 2011, 3).

Bedriftene kan oppleve økt verdiskapning og lønnsomhet ved bruk av informasjonsteknologi. Bedriftenes stadig økende evne til å samle inn og behandle informasjon er med på å gi informasjonsteknologi en stor rolle i bedrifters ønske om økt lønnsomhet (Brynjolfsson m.fl. 2011, 6). I hvilken grad bedrifter klarer å utnytte informasjonen de får effektivt viser seg å ha

betydelig innflytelse på avkastningen på teknologiske investeringer (Bresnahan m.fl. 2002, 117). Det er bruken av teknologi, ikke de teknologiske investeringene, som er en av nøkkelfaktorene som forklarer økt verdi for bedriftene (Devaraj og Kohli 2003, 273).

Klikkstrømdata er samlet internettbruk, surfing og brukers bevegelser på nett (Mullin og Sismeiro 2008, 1). Internett har økende innflytelse som informasjonskilde og det har blitt viktigere å forstå hvordan vi beveger oss på internett og hvilke spor vi legger igjen som kan være av interesse for andre. En forståelse av den informasjonen vi legger igjen har blitt en suksessfaktor for bedrifter som bruker den riktig. I motsetning til tradisjonelle medier gir internett raskt og enkelt en samling av detaljert informasjon om individuelle aktiviteter og dette gjør klikkstrømdata til en rik ressurs (Mullin og Sismeiro 2008, 2). Internett gjør det enklere for bedrifter å skape en dialog med sine kunder, men samtidig er det mye tilgjengelig informasjon, og det kan være vanskelig å finne den relevante informasjonen (Mullin og Sismeiro 2008, 26). Den store mengden med informasjon gjør det vanskelig å utnytte alt som er tilgjengelig, men vi vet også at det er tekniske faktorer som er en del av utfordringen når det gjelder å samle inn og analysere klikkstrømdata. Klikkstrømdata gir et behov for å lagre og behandle svært store mengder informasjon. Å finne måter å håndtere disse utfordringene på kan bidra til å utvide bruk av klikkstrømdata ytterligere (Mullin og Sismeiro 2008, 27).

Mer nylig har studier antydnet at en bedrifts evne til å få tilgang til og utnytte ekstern informasjon også er et viktig supplement til organisatorisk restrukturering og teknologiske investeringer. Det er viktig at bedrifter har systemer som fanger opp og behandler ekstern informasjon, og investering i informasjonsteknologi systemer er med på å generere stor verdi hos bedrifter som har valgt å ha fokus på ekstern informasjon. Dette gjør bedrifter i stand til å behandle og reagere mer effektivt på informasjon fra sine konkurrerende miljøer og kan bruke dette som en fordel (Tambe m.fl. 2009, 2).

Det har lenge vært fokus på bedrifters interne prosesser, men det er viktig å ikke glemme at bedriftene også styres av eksterne faktorer. Hvordan bedrifter behandler informasjonen internt, men også hvordan de samhandler med eksterne aktører krever gode informasjonsteknologi løsninger. Dersom ønsket er å øke bedriftens interne informasjonskapasitet kreves nye kilder til informasjon og det er her bedriftene bør se fordelene med å investere i informasjonsteknologi utvikling (Tambe m.fl. 2009, 4). En avgjørende faktor for avkastning på investeringene er å gi det eksterne nok fokus. Bedrifter

som utnytter denne muligheten ved å bruke mer informasjon fra kunder, leverandører og andre kilder viser seg å få større konkurransefortrinn ovenfor sine konkurrenter (Tambe m.fl. 2009, 12).

Noen bedrifter bruker teknologiske investeringer til å gjøre kundesentret innovasjon raskere. Det er derfor viktig å vite hvilke investeringer som innvirker på bedriftens innovasjonstiltak. En markedsorientert bedrift har ofte et sett med verdier som sier noe om hvordan de skal behandle kunder, håndtere konkurrenter og drive ulike forretningsaktiviteter. Disse verdiene fremmes og ligger til grunn ved innovasjon. Den teknologiske kapasiteten påvirker bedriftens innovasjonstiltak ved å fokusere på den teknologiske rollen ved markedsorientering. Vi skiller ofte mellom teknologisk infrastruktur, -integrasjon, -styring og -justering som viktige teknologiske evner (Wang m.fl. 2013, 130-31).

2.2.1 Teknologisk infrastruktur og integrasjon

Den teknologisk infrastruktur refererer til et sett med delte, materielle ressurser som gir en plattform eller grunnlag for å aktivere nåværende og fremtidige forretningsapplikasjoner i bedriften. Den teknologiske infrastrukturen gjør det blant annet mulig å oppnå prisfordeler, oppdatere konkurrentinformasjon fra eksterne kilder og formidle informasjonen på tvers av avdelinger (Duncan 1995, 39-40). Den grunnleggende funksjonen til den teknologiske infrastrukturen er å sørge for at informasjonen blir sømløst og automatisk delt på tvers av systemer og tjenester internt i bedriften (Bharadwaj 2000, 172). Informasjonsteknologi bidrar til automatisering av informasjonsflyt og kommunikasjon på tvers av funksjonelle systemer, forretningsprosesser og reduserer tidsbruken ved endringer (Wang m.fl. 2013, 134).

Informasjonsteknologi kan være med på å ta bedriften i den retningen de ønsker, og gjør det lettere å svare på markedets krav eller som et svar på konkurranse fra konkurrentene. Riktig teknologi kan gi forståelsen bedriftene trenger for å raskt og effektivt samle og distribuere meningsfull informasjon i bedriften og på tvers av avdelinger. Har bedriftene gode teknologiske systemer gir det bedriften en konkurransemessig fordel ved at de evner å raskt endre eller omforme bedriftssystemene ved behov. I kombinasjon med en markedsorientert bedriftskultur, hvor man engasjere seg i markedsorienterte aktiviteter, hvor bedriften fokuserer på å samle inn og dele relevant informasjon og utvikle løsninger tilpasset kundens behov er bedre enn konkurrentene. Forståelsen av kundenes preferanser gir bedriften

muligheten til å utvikle meningsfulle produkter og tjenester som bedre tilfredsstillende kundenes eksisterende behov. Markedsorienterte bedrifter har i tillegg en tendens til å overgå konkurrentene sine i å utvikle nye produkter for å møte kundenes potensielle behov (Wang m.fl. 2013, 135-136).

Informasjonsteknologi bidrar ikke direkte til bedre og raskere innovasjon, men er en nødvendig ressurs for innovasjon og markedsorientering. Verdien av teknologien ligger i stor grad i bedriftens evne til å innovere og reagere raskt i et svært skiftende miljø. Ledelsen bør ha fokus på å utnytte de teknologiske systemene i bedriften til å bedre forstå hvordan de skal utvikle seg for å treffe kundene bedre, og prioritere teknologiske investeringer for å utvikle markedsrelaterte aktiviteter og bygge en markedsorientert kultur i bedriften. Samtidig bør ledelsen kontinuerlig vurdere verdien av de teknologiske investeringene og hvor ny teknologi kan integreres i eksisterende markedsføring og innovasjon. For best mulig resultat vil det kreve en helhetlig strategi for bedriften som tar hensyn til teknologi, potensielle forretningsmessige mål og miljøforhold (Wang m.fl. 2013, 140). Verdien av de teknologiske investeringene kan likevel være vanskelig å fastslå på bakgrunn av raskt skiftende markeder og sterk konkurranse som krever ny teknologi (Wang m.fl. 2013, 141).

2.2.2 Digital informasjonsinnsamling

Markedet er i stadig endring, og at det således er viktig å fokusere på informasjon som kan være relevant for fremtidig markedsutvikling. Det er vanlig at markedsavdelingen har oppsyn med informasjonsinnhenting og overvåkingen av markedet, men i en markedsorientert bedrift foregår selve informasjonsinnhenting i flere avdelinger og i flere funksjoner parallelt. Det er viktig å være klar over det store potensialet som ligger i at flere ansatte, i ulike posisjoner og avdelinger, innhenter informasjon, da de ulike avdelingene og ansatte besitter ulike kontakter og nettverk i omgivelsene. For å muliggjøre at flere avdelinger og funksjoner skal innhente informasjon bør innhenting foregå både formelt, gjennom markedsovervåking i markedsavdelingen, og uformelt, gjennom for eksempel kundebesøk. Ved å benytte ulike kanaler, funksjoner og avdelinger for informasjonsinnhenting får bedriften tilgang til rikere informasjon og bedriften kan potensielt unngå at ansatte stiller seg kritiske til den informasjonen som foreligger (Kohli og Jaworski 1990, 3-5).

Som bedrift møter man stadig på utfordringer knyttet til organisering av markedsføringsaktivitetene. Måter å drive markedsføring på er i stadig endring, mye på bakgrunn av informasjonsrevolusjonen og informasjonsteknologiske utviklingen og det er derfor viktig å ha gode systemer for å håndtere informasjonen (Pierre, Holbrook og Hulbert 2000, 51). “Big-data” eller stordata er en samlebetegnelse for blant annet markedsundersøkelser, felteksperimenter og laboratorieforsøk og kan gi informasjon med stort utvalg og høy hastighet. Stordata karakteriserer ofte ut fra fire ulike kategorier: volum, hastighet, variasjon og pålitelighet, noen bruker også verdi. Stordata blir ofte brukt i sammenheng med Google, Amazon og Facebook fordi dette er tre kilder med mye informasjon som ofte blir benyttet. Google mottar mer enn 4 millioner søk per minutt fra 2,4 milliarder internettbrukere rundt om i verden. Amazon har skapt en markeds plass med 278 millioner aktive kunder hvor de registrerer data på nettsurfing og kjøpsatferd. Facebooks 1,3 milliarder brukere deler 2,5 millioner innholdstyper hvert minutt. Disse tre aktørene sammen med andre har forandret landskapet for innhenting av informasjon gjennom generering, levering og utnyttelse av stordata (Wedel og Kannan 2016, 102).

De nye løsningene som blir utviklet for å knytte kundeinformasjon på internett, offline-kanaler og gjennom tv, nettbrett, mobil og andre digitale enheter vil ytterligere bidra til tilgjengeligheten av informasjon. Allerede i 2014 var over 15 milliarder enheter utstyrt med sensorer som gjør at de kan koble til og overføre informasjon over nettverk uten menneskelig interaksjon. Dette er revolusjonerende innenfor serviceutvikling og generering av stordata (Wedel og Kannan 2016, 103). Mulighetene denne utviklingen fører med seg endrer bedriftenes mulighet til å forstå og forutsi virkningen av de tiltakene de innfører (Wedel og Kannan 2016, 110). Som nevnt tidligere blir personvern og sikkerhet enda viktigere når bedriftene innhenter og lagrer informasjon om sine kunder på tvers av kanaler og enheter. Bedriftene må følge personvern og respektere kundenes privatrett for at de skal kunne benytte informasjonen til å bygge relasjoner, i stedet for å gjøre kundene usikre på grunn av bedriftenes innsikt (Wedel og Kannan 2016, 113).

Informasjonsteknologi har åpnet opp for muligheter bedrifter ikke hadde tidligere. Flere benytter seg av tilgjengelig informasjon på internett og mengden informasjon det er mulig å få tak i blir også større. I den store mengden tilgjengelig informasjon benytter mange bedrifter seg av søkemotoroptimalisering som en mulighet for å gjøre bedriften mer synlig på nett.

Online søkemotorer er blant de mest populære verktøyene som bedrifter bruker for å finne informasjon på internett. Det er derfor viktig at bedriftens nettside er relevant og riktige søkeord er benyttet for at bedriften kommer opp når kundene søker på produkter eller tjenester som den aktuelle bedriften tilbyr. Posisjonen på nett kan forbedres ved å gjøre innholdet på siden mer relevant (Berman og Katona 2011, 2-4).

Søkemotoroptimalisering (SEO) er et utbredt fenomen som gir nye muligheter til bedriftene når det kommer til å gjøre seg synlig for forbrukere når de søker på nett. SEO fungerer som en mekanisme som forbedrer rangering på nett ved å plassere nettstedet med høye verdivurderinger for linkene høyere på resultatlisten ved søk på internett (Berman og Katona 2011, 27-9). Bedrifter investerer i online søkeresultater i tillegg til sponsede lenker og SEO. For bedriftene er det viktigste hvilke økonomiske tilskudd SEO gir og hvilke avkastning man får fra en slik investering. Grunnen til at SEO kan føre til økt økonomisk avkastning er fordi SEO kan forbedre søkemotorens rangeringskvalitet og dermed tilfredsstillen av de besøkende. Ved kjøp av produkter eller tjenester søker kundene ofte etter lavest mulig pris, men søkekostnadene spiller også en rolle for å forklare kjøpsadferd (Seiler 2012, 1).

Ved innsamling og lagring av stordata, SEO og ved interaksjon med kundene er det viktig å påpeke at personvern blir håndtert riktig, men vi går ikke videre inn på dette i denne oppgaven. Å verne om sine kunder og deres informasjon er viktig på både B2C og B2B markedet. I utgangspunktet bør markedet defineres av bedrifter som betjener de samme kundene med tilsvarende produkter. Dersom man tilbyr for differensierte produkter kan bedriftene være vanskelig å sammenligne også innad i markedet. (Sriram m. fl. 2014, 7-8). Ved å ha en sterk kundeorientering på B2B-plattformer kan det gjøre det enklere å skaffe og beholde kunder. Eksisterende kunder setter pris på å bli satt i fokus og nye kunder stoler på bedrifter som har høy kundetilfredshet. Kundeorientering handler om at bedriften må engasjere seg i, og forstå kundene for å kunne tilfredsstille kundene uavhengig om det er eksisterende eller potensielle kunder (Chakravarty, Kumar og Grewal 2014, 2).

2.2.3 Effekten av informasjonsteknologi på barrierer ved markedsorientering

Markedsorientering har lenge vært et viktig konsept innenfor ulike markedsdisipliner. Avansert informasjonsteknologi gir et stort potensiale for oppkjøp, deling og formidling av informasjon. Det er presentert et rammeverk for markedsorientering hvor internett fungerer

som en transformator (IMO) av den tradisjonelle markedsorienteringen til en mer effektiv måte å implementere markedsorientering på, for å opprettholde konkurransedyktighet i markedet (Soonhong, Seokwoo og Keebler 2002, 1).

Fra begynnelsen av 2000-tallet har antall nettstedet økt voldsomt og forretningstransaksjonene som foregår på internett øker hele tiden. I virkeligheten er informasjonsteknologi i stor grad brukt til å samle, behandle og formidle store mengder informasjon i og utenfor bedriftene (Min, Song og Keebler 2002, 1-2). I en teori i Graef' *Sharing business intelligence on the world wide web*, fra 1996 (siteret i Min, Song og Keebler 2002, 2) kommer det frem at mange bedrifter bruker internett som en kilde til en enorm mengde informasjon for strategiske beslutningsprosesser, også et stadig voksende antall bedriftsinformasjon analytikere bruker internett for å dele og utveksle informasjon.

Rikelig med informasjon gjør ikke nødvendigvis den tradisjonelle markedsorienteringsprosessen mer effektiv, fordi bedriftene opplever at det blir for mye informasjon tilgjengelig. For å håndtere den enorme mengden informasjon tilgjengelig på internett, trenger bedriftene effektive strategier for å redusere overbelastningen av informasjon i tillegg til riktig kompetanse. Informasjonsfiltrering beskriver en rekke prosesser blant annet ved levering av spesifikk informasjon. Informasjonsfiltrering er et verktøy som hovedsakelig er opptatt av valg eller fjerning av ustrukturert informasjon, basert på beskrivelsen av brukerinteresse. Det kan være et verktøy for å hindre overbelastning av informasjon ved å hjelpe bedriftene ved innsamling og spredning av informasjon gjennom å redusere mengden informasjon til relevant informasjon. Informasjonsfiltreringen er ofte knyttet til kategoriseringssystemer som er utformet for å knytte en eller flere forhåndsdefinerte kategorier til innkommende informasjon (Belkin og Croft 1992, 29-30).

Bedriftene kan benytte seg av en filtreringsmodell som fjerner den informasjon som er lite sannsynlig at mottakeren har bruk for. Det er selvfølgelig en fare for at informasjon bedriften kunne hatt bruk for blir fjernet, det er derfor viktig å koble filtreringsmodellen og informasjonen opp mot ulike forhåndsdefinerte kategorier (Belkin og Croft 1992, 34). For å unngå at relevant informasjon går tapt i filtreringsprosessen er viktig å tilpasse de ulike kategoriene underveis i prosessen. Ved informasjonsfiltrering jobbes det med store data og informasjon som holder seg stabil, over tid og det vil derfor være mulig å tilpasse kategoriene underveis (Belkin og Croft 1992, 37).

Når en bedrift har registrert informasjon som er interessant, bør bedriften ha systemer som gjør denne informasjonen tilgjengelig og rutiner for deling på tvers av avdelingene umiddelbart slik at alle i bedriften har den samme informasjonen tilgjengelig. Det er derfor viktig med samarbeid på tvers av avdelingene er derfor viktig. Internett-mediert markedsorientering vil hjelpe bedrifter med å oppnå effektivitet i markedsføring angående kundeservice og effektivitet i reduksjon av kostnader ved markedsføring av markedsaktiviteter (Min, Song og Keebler 2002, 5-6).

2.3 Informasjonsteknologi (IT) og markedsorientering (MO)

Markedsorientering har lenge vært et viktig konsept og vi ser at avansert informasjonsteknologi har et stort potensial for informasjonsinnsamling, deling og formidling, som alle er viktige prosesser i markedsorientering. Internett fungerer som en transformator av den tradisjonelle markedsorienteringen til en mer effektiv måte å drive markedsorienteringen på for å opprettholde konkurransefortrinn. Internett gjør at informasjonsinnhenting og spredningen av informasjon kan gjøres til en lavere kostnad (Min, Song og Keebler 2002, 1).

Informasjonsteknologi gjør at prosessene blir informasjonsrike, sømløse, smidige og dyptgående for å generere og formidle den informasjonen man har. All interaksjon internt og eksternt vil ved bruk av informasjonsteknologi kunne gjøres enklere og raskere. Internett gjør det enklere for bedrifter å til enhver tid ha den mest oppdaterte informasjonen og muligheten til å bruke informasjonen i sitt arbeid (Min, Song og Keebler 2002, 3-4).

Informasjonsteknologi gir bedriften direkte fordeler ved målrettet markedsføringsprogram, forbedret kundeservice, og reduserer markedsføringskostnader. Dette er en måte for bedrifter å skaffe seg et konkurransefortrinn i forhold til andre bedrifter (Min, Song og Keebler 2002, 7).

Internett-mediert markedsorientering (IMO) defineres som informasjonsrikt, sømløst, fleksibelt og grensene for formidling blir mer fleksible og det er større tilgang til informasjon som spenner over prosessen med å generere, formidle og svare på markedsinformasjon på internett. Først endret internett-mediert markedsorientering de tradisjonelle måtene for å finne

markedsinformasjon og behandle informasjon til å bidra til hvordan en bedrift samhandler og samarbeider med sluttkunde i tillegg til leverandører, distributører, konkurrenter via diverse interaktive medier (Min, Song og Keebler 2002, 3).

Det er viktig at bedriftene klarer å kombinere bruken av ekstern og intern informasjon. Informasjonsteknologi kan være med på å skape fordeler gjennom differensial kompetanse og er med på å skape konkurransefortrinn for mange bedrifter. Det er fokus på å se hvordan informasjonsteknologi kan være med på å skape større verdi for bedriftene gjennom små endringer. Gjennom informasjonssystemer kan bedriftene utnytte kunnskap og kompetanse som vil drive bedriften fremover. Bedriftene investerer i det som vil hjelpe på nåværende tidspunkt, men også med en forventning og håp om fremtidige muligheter (Christiaanse og Venkatraman 2002, 16).

Ved å bruke den informasjonen bedriftene har tilgjengelig kan bedriften få tilgang til en unik og overlegen kompetanse, men dersom bedriften ikke ser verdien av informasjonsteknologi er dette verdifull kompetanse bedriften vil gå glipp av. Kompetansen bedriftene tilegner seg gjennom informasjonsteknologi kan være betydningsfull for bedriftens resultater (Christiaanse og Venkatraman 2002, 28). Å investere i informasjonsteknologi er ikke nok for å lykkes, bedriftene må hele tiden følge med på hva som skjer og oppdatere og innoverer sine prosesser for å lykkes i sitt marked. Fordelen med tidligere informasjonsteknologi innovasjoner er at dette kan gi informasjon som kan være grunnlaget for senere vellykkede informasjonsteknologi innovasjoner, og på denne måten kan bedriftene også se på dette som en langvarig fordel (Christiaanse og Venkatraman 2002, 33).

En av utfordringene flere bedrifter står ovenfor når det kommer til bruken av informasjonsteknologi og internett er at de ikke vurderer de kritiske faktorene godt nok. Det er et økende press for bedrifter å klare å rettferdiggjøre informasjonsteknologiske investeringer ved kortsiktig lønnsomhet. En av de større utfordringene er at informasjonsteknologiske investeringer ofte er en langsiktig og fremtidig forretningsmulighet og ikke fører til lønnsomhet på kort sikt. Det er naturlig at bedriftene ønsker å fokusere på

kortsiktig inntjening, men det er også viktig å fokusere på fremtiden for å være levedyktig over tid.

Bedriftene kan sikre at de henger med i fremtidig utvikling ved å benytte seg av informasjonsteknologi løsninger som en del forretningsstrategien. Informasjonsteknologiske løsninger bør være en del av bedriftens langsiktige strategi eller fungere som en støtte for bedriftens forretningsstrategi. Hvis bedriftene klarer å utnytte dagens informasjonsteknologi, kommunikasjon og programvare kan dette ha stor forretningsverdi for bedriften. Om bedriftene investerer i informasjonsteknologi er det viktig at de har en plan for hvordan de ønsker å bruke den nye teknologien. Selv om bedriftene klarer å finansiere de nye løsningene er det viktig å tilpasse forretnings- og informasjonsteknologi-strategier til egen bedrift (Kulatilaka og Venkatraman 2002, 2-3).

Det er fire nøkkelaktiviteter som kan assosieres med å utforme en effektiv digital forretningsstrategi. 1) Vurdere muligheter ved å tenke at det er mulig og ikke bare sannsynlig, 2) Foreta investeringer som gir fleksibilitet ved fremtidige strategi og muligheten til bedre fremtidig utfall, 3) Gjøre revurderinger og iverksette nødvendige tiltak for å opprettholde og skape verdi og til slutt 4) lage strategier slik at bedriften klarer å utnytte de verdier de sitter på. Bedriftene må i større grad enn tidligere tilpasse seg for å kunne utnytte teknologien. Det er viktig at ledelsen i bedriften finner løsninger som er tilpasset bedriften slik at man henger med i den digitale epoken vi er inne i nå (Kulatilaka og Venkatraman 2002, 9).

For at bedriftene skal oppnå suksess i et stadig mer globalt marked må bedriften være fleksible i bruken av informasjonsteknologi. Bruken av informasjonsteknologi er nå og har vært et grunnleggende problem for mange bedrifter. Effektiv utnyttelse av informasjonsteknologi krever tilpasning av bedriftens strategier, noe som ikke tidligere var mulig med tradisjonelle tilnærminger. Nye metoder og tilnærminger er nå tilgjengelige og tilpasningen gjelder å reflektere rundt det at forretningssuksess avhenger av sammenhengen mellom forretningsstrategi, informasjonsteknologi, organisatorisk infrastruktur, interne prosesser og informasjonsteknologi-infrastruktur. Det er viktig å se på alt i én sammenheng fordi det ofte legges mye oppmerksomhet på teknologien, i stedet for forretnings-, ledelses-

og organisasjonsproblemer. Målet er å bygge en organisasjonsstruktur og forretningsprosesser som reflekterer bedriftsstrategi og informasjonsteknologi. Oppmerksomheten rundt å knytte informasjonsteknologi til alle avdelinger i bedriften kan påvirke konkurranseevnen og effektiviteten av bedriften betydelig. Det viktigste spørsmålet som bør stille er hvordan informasjonsteknologi kan muliggjøre oppnåelse av konkurransedyktige- og strategiske fordeler for bedriftene (Luftman m.fl 1993, 198)

Det finnes ikke et sett med funksjoner, organisasjoner eller metoder som passer for alle situasjoner og mål. Effektive ledere må være kjent med idéene som presenteres for å kunne velge riktig tiltak for egen bedrift. Vurderingen av dagens strategiske tilpasning med tilhørende roller og strategiske planleggingsmetoder gir et sterkt grunnlag for å begynne en eventuell endring. Betydningen av informasjonsteknologi reflekteres i måten bedriften implementerer strategiene i de interne prosessene. Informasjonsteknologi-funksjonen bør være innflytelsesrik under etableringen av nye forretningsstrategier.

Det vanligste er å integrere informasjonsteknologi i det formelle strategiske rammeverket i bedriften. Det sikrer at ny teknologi resulterer i nye muligheter, som kan føre til vekst, økt fortjeneste og konkurransedyktig og strategiske fordeler. Bedriftene bør gjenkjenne og utnytte informasjonsteknologi-kapasiteten til å påvirke forretningsområdet, styresettene, organisasjonen og konkurransekrefter positivt (Luftman m.fl 1993, 220).

Ledelsen må sørge for at den valgte tilnærmingen er rett og sikre at den strategiske styringsprosessen betraktes som dynamisk og kontinuerlig. Strategien bør være meningsfull, forståelig og gjennomførbar og ledelsen bør regelmessig revurdere planleggingsprosessen. Altfor ofte gjenspeiler planleggingsprosessen hva en bedrift har gjort i stedet for hva det skal gjøre. Endringer krever at bedriftene utfører nye handlinger med nye tilnærminger og utviklingen av nye ideer. Planleggingsprosessene må kontinuerlig tilpasses for å sikre at den over tid er effektiv slik at informasjonsteknologi-strategi, forretningsstrategi, infrastruktur og prosesser blir slik som ledelsen ønsker.

Ledelsen bør etablere samspill mellom informasjonsteknologi og forretningsstrategier gjennom å inkludere ledelsesplanleggingen som en sentral del av for bedriftens strategi.

Samspill vil sikre fokus på strategisk prestasjon, ikke bare organisatorisk prestasjon noe som bør tvinge frem for å identifisere spesifikke forretningsstrategier og mål. Ved endring må ledelsen analysere nåværende og fremtidig tilstand og sørge for enighet for fremtidig perspektiv. Det er viktigst å sikre enighet i ledelsen før den strategiske planleggingsprosessen fortsettes, dette er en strategisk tilpasning (Luftman m.fl 1993, 221).

Det er helt fundamentalt at ledere ønsker å forsterke markedsorienteringen fordi bedriftens strategi må tilpasses markedet for å oppnå et varig konkurransefortrinn. Når ledere ønsker å forsterke bedriftens markedsorientering har de elektroniske kanalene og informasjonsteknologi lagt til rette for informasjonsinnsamling og deling gjennom digitale informasjonssystemer. Informasjonssystemene støtter den strategiske beslutningsprosessen gjennom å sikre smidighet, bedre tilgang til informasjonen, økt sikkerhet av informasjonen og muliggjør interaksjon med informasjonen. Teknologien overgår de tidligere interne begrensningene i en organisasjon og har en direkte innvirkning på markedet gjennom nye løsninger på grunn av økt tilgang til kundeinformasjon som muliggjør nye forretningsstrategier som tidligere ikke var mulig å forestille seg. Implementeringen av informasjonsteknologi i bedriften påvirker uten tvil mulighetene til å utføre aktiviteter og håndteringen av ekstern informasjon som stimulerer til videre innovasjon (Borges, Hoppen og Luce 2009, 883).

IMO er unikt fordi en bedrift samhandler med sine leverandører og kjøpere, konkurrenter, myndigheter og sluttkunder gjennom internett og på internett ved å skape, modifisere og finne tilgjengelig informasjon. Med andre ord er internett et verktøy for å knytte firmaet til, ikke bare andre firmaer og sluttkunder, men også god en kilde til informasjon. Gjennom nettsider og andre verktøy lagres, distribueres og endres informasjons via lenker til hypertekster. I den tradisjonelle markedsorienteringsprosessen bruker bedriftene blant annet e-post, telefon og andre typer medier til å lette oppfølgingen av kundene (Soonhong, Seokwoo og Keebler 2002, 4).

2.4 Forskningsspørsmål og antagelser

Hvordan påvirker den store tilgangen til digital informasjon, om både kunder og konkurrenter, bedriftens evne til å innhente og behandle ekstern informasjon? Hvordan påvirker tilgangen til digital informasjon, om både kunder og konkurrenter, bedriftens evne til å identifisere og

tilfredsstillende de nåværende kunders behov mer effektivt enn konkurrentene for å oppnå vedvarende suksess? Utviklingen av informasjonsteknologi har påvirket bedrifters evne til å samle inn og behandle informasjonen, men hvilken rolle spiller informasjonsteknologien innad i bedriften? Utviklingen av informasjonsteknologi har påvirket bedrifters evne til å samle inn og behandle informasjonen, men hvordan påvirker dette delingen av informasjon internt i bedriften? Bedrifter har tilgang til mye informasjon og nåværende og potensielle kunder. I hvilken grad deler bedriften denne informasjonen internt mellom avdelingene og i hvilken grad utnytter bedriften denne informasjonen i beslutningssammenhenger for å skape verdi for kunden?

Basert på teorien presentert i del 2 er det fortsatt spørsmål som ikke er besvart og dette ønsker vi å se nærmere på i vår studie. Vi ønsker å se om tilgangen til digital informasjon påvirker hvordan bedriftene opplever barrierene ved markedsorientering. Vi ønsker å finne ut av i hvilken grad bedrifter innhenter informasjon om nåværende og potensielle kunders behov og nåværende konkurrenters behov og fremtidige markedsstrategier, i hvilken grad bedrifter deler denne informasjonen internt mellom avdelingene og i hvilken grad bedriftene utnytter denne informasjonen i beslutningssammenhenger. Digitalisering kan påvirke markedsorientering direkte eller gjennom ulike drivere.

Basert på den teorien som allerede foreligger og basert på det vi nå vet har vi kommet frem til tre antagelser: 1) På bakgrunn av all den digitale informasjonen som nå er tilgjengelig på internett i tillegg til ny informasjonsteknologi antar vi at bedrifter innhenter informasjon om nåværende og potensielle kunders behov og benytter seg av dette i sitt daglige arbeid og i fremtidige markedsstrategier. 2) Da det er de interne prosessene som er den viktigste driveren for markedsorientering antar vi at bedrifter legger til rette for enkel og rask deling intern mellom avdelingene. 3) Fordi vi antar at bedrifter innhenter informasjon om nåværende og potensielle kunders behov og benytter seg av dette i sitt daglige arbeid og i fremtidige markedsstrategier, antar vi også at denne informasjonen blir benyttet i viktige beslutningssammenhenger i bedriften.

Dette har vært en prosess og etter å ha gjennomført de to første casene og innhentet en mengde informasjon så vi at dette ikke var tilstrekkelig for å svare på vår problemstilling og våre antagelser på en god måte. Vi fant ut at problemet lå på et tidligere stadie enn hva vi

hadde forventet og vi valgte derfor å ta inn et tredje kritisk case for å bedre kunne si noe om det fenomenet vi har undersøkt.

3. Metode

Ny kunnskap som ikke tidligere er presentert kan og bør klassifiseres, men for oss er det urealistisk å tro at vi kan frembringe helt ny kunnskap om fenomenet. Dette fordi det vil innebære å utfordre tidligere etablerte teorier og samfunnskunnskap. Et mer realistisk perspektiv vil være å frembringe ny kunnskap i den eksisterende samfunnsvitenskapen. Målet vårt er å fremskaffe ny innsikt om et fenomen for å videreutvikle og supplere eksisterende kunnskap. Dybdekunnskapen om vårt tema belyses, da innsikten som allerede eksisterer kan være annerledes grunnet andre metodologiske fremgangsmåter og/eller at innsikten er fremskaffet på et tidligere tidspunkt (March 1991, 71-73). Den nye kunnskapen vi har til hensikt å frembringe er informasjon om fenomenet som vi ikke hadde før undersøkelsene og som kan benyttes i diskusjonen opp mot tidligere forskning, hvor formålet er å beskrive, forstå eller kontrollere prosesser, organisasjoner og kulturer i dens naturlige kontekst og er i tråd med vårt utgangspunkt (Woodside 2010, 1; Woodside og Baxter 2010, 680). Fenomenet som skal belyses er noe caseutvalget vårt gjør bra og/eller annerledes, og målet er å finne fellestrekk og ulikheter som kan forklare suksessen eller variasjonen i utfallene.

3.1 Case

En typisk kvalitativ casestudie kalles også en komparativ systemanalyse av organisasjoner. Hensikten med grundige intervjuer, er å forsøke å finne årsakssammenhengen som forklarer fenomenet. Casestudier er intensive studier av et lite antall case hvor hver bedrift anses som en enhet. Metoden er egnet for å sammenligne enhetene og for å gjøre slutninger om årsakssammenhengene. Casestudier spenner fra analyser av historiske hendelser og beslutninger, til enkelthendelser, individer og til slutt bedriftene. Casestudier fanger kompleksiteten og fokusere på det unike i hver enhet snarere enn det generelle (Ringdal 2013, 106-8 og 169-71). Dataene er innhentet ved bruk av flere kilder, som samtaleintervjuer, registerdata og feltarbeid (Ringdal 2013, 170).

Metodetrianguleringen i datainnsamlingen er foretrukket i casestudier og vil hjelpe oss å belyse problemstillingen på best mulig måte. Intervjuene er gjennomført ved mer enn en anledning fordi prosessene er dynamiske og deltakerne har ulike perspektiver, virkelighetsoppfatninger og erfaringer som kan påvirke utfallet. Typiske caseundersøkelser

fokuserer gjerne på organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelsesstil (Gerring 2007, 91-3; Ringdal 2013, 170).

3.1.1 Valg av case

Før undersøkelsene startet var det nødvendig å foreta et valg av case som oppfylte våre kriterier. Det var nødvendig for oss å tenke strategisk i utvelgelsen for å sikre at bedriftene hadde de egenskapene vi ønsket å undersøke. I tillegg måtte vi ta hensyn til hvilke bedrifter vi ville klare å rekruttere og den strategiske utvelgelsen, kombinert med forhåndsdefinerte kriterier, endte i et bekvemmelighetsutvalg hvor vi benyttet nettverket vårt og foretok en personlig rekruttering på telefon og mail (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 110-1 og 115-7; Ringdal 2013, 27). Som for kvalitative studier generelt kunne vi velge mellom ekstreme, avvikende eller typiske case. I vårt tilfelle ønsket vi å undersøke bedrifter som var typiske for fenomenet, for å få en helhetlig beskrivende forståelse av de eventuelle suksessene eller barrierene de har med markedsorienteringen, digitaliseringen og informasjonsteknologien. Ved å foreta utvelgelsen på forhånd gjennomførte vi en multipel casestudie med den hensikt å studere fenomenet i to enheter for å se på planlagte sammenhengende (Gerring 2007, 89; Ringdal 2013, 178; Thagaard 2013, 60-1).

En annen utfallsgivende faktor vi måtte ta stilling til var om vi kom til å få tilgang til nøkkelpersoner i bedriftene og om disse nøkkelpersonene kunne fungere som døråpnere til andre aktuelle informanter. Døråpnerne bør ha en formell og uformell tilgang til settingen, og ha myndighet til å gi oss den informasjonen vi trenger. Den første oppgaven var å identifisere døråpnerne i hver bedrift slik at vi fikk tilgang til den relevante settingen, som igjen ga oss tilgangen til den informasjonen vi behøvde. Det kan være vanskelig å identifisere disse døråpnerne, men det var nødvendig for å kunne gjennomføre undersøkelsen på en tilfredsstillende måte (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 127-9; Silverman 2014, 248).

For å identifisere døråpnere i bedriftene tok vi kontakt med sentrale personer i bedriften på mail og telefon, informerte delvis om oppgaven og tema og fikk tilgang til informanter som var rike på informasjon om temaet. Mot slutten av hvert intervju spurte vi i tillegg om informanten kunne foreslå andre aktuelle informanter i bedriften som kunne bidra med ytterligere informasjon om temaet. Dette resulterte i at vi fikk kontaktinformasjon til ytterligere kandidater. Snøballmetoden er en rekrutteringsmetode som egnet seg godt for å

samle nok informanter (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011, 117). Snøballmetoden benyttes ofte dersom det er vanskelig å identifisere eller få tak i informanter til målgruppen (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011, 113).

Antallet informanter behøvde ikke å ha større betydning og heller ikke være fastsatt på forhånd, men det var viktig for at undersøkelsene skulle være hensiktsmessige at vi intervjuet ansatte fra ulike nivåer og i ulike funksjoner i bedriftene. Det er i tillegg viktig å understreke at utvelgelsen av informantene i utgangspunktet ikke er representativt, og at dette ikke er hensikten. Det viktigste er at informantene er rike på relevant informasjon da de er preget av fenomenet som skal undersøkes, uten å være ekstreme tilfeller, at de er villige til å dele denne informasjonen og at de oppfyller kriteriene vi har satt (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 108-12).

Vi startet med to case hvor vi intervjuet fem ansatte i Inviso AS og fem ansatte i Orkla Foods. Etter gjennomføringen satt vi med en mengde informasjon og oppdagelser som ikke stemte med vår antagelse. Det viste seg at flaskehalsen i arbeidet med markedsorienteringen og informasjonsteknologien i de to første caseenhetene ikke satt i håndteringen av den store mengden kundeinformasjon som er tilgjengelig digitalt, og vi så det derfor hensiktsmessig å velge et tredje, kritisk case. Det tredje caset tilfredstilte kriteriene våre og håndterte fenomenet som vi først antok i langt større grad (Gerring 2007, 115). I det tredje caset intervjuet vi to ansatte ved Høyskolen Kristiania. Hensikten er å kunne gjøre sammenligninger mellom de tre enhetene.

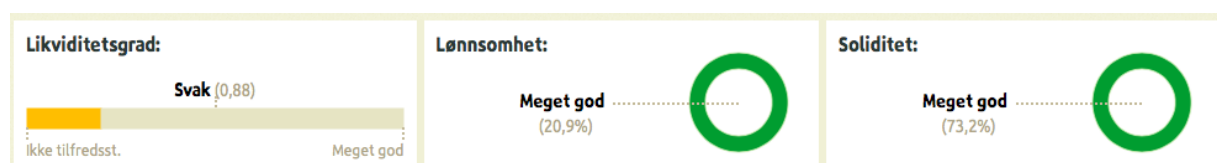
3.1.1.1 Orkla Foods

Orkla ASA er ledende aktør av merkevarer til dagligvarehandel, storhusholdning, faghandel, apotek og bakerimarkedet. Orkla ASA er delt opp i fem ulike forretningsområder: Orkla Foods, - Confectionery & Snacks, - Care, - Food Ingredients og - Investments. Hvert av de fem forretningsområdene er organisert som egne selskaper under morselskapet Orkla ASA hvor øverste leder i hvert selskap er ansvarlig for implementering av konsernets retningslinjer og utarbeidelsen av tiltaksplaner. Orkla Foods som forretningsområdet står for 41 prosent av driftsinntektene (16 mrd. kroner) til Orkla ASA og tilbyr kjente lokale merkevarer som blant annet Grandiosa, TORO og Stabburet. Orkla Foods selger i hovedsak sine produkter til dagligvarehandel, men også til storhusholdning, kiosk og bensinstasjon (Orkla 2017, 11 og 17). Orkla ASA har Norden, Baltikum og utvalgte land i Sentral-Europa som sine

hovedmarkeder. I tillegg til dette har de posisjonert seg i India innenfor utvalgte produktgrupper og har også virksomhet i Russland. Orkla ASA er børsnotert på Oslo Børs og hadde i 2016 en driftsinntekt på 39,6 mrd. kroner med cirka 18 200 ansatte. Orkla ASA arbeider videre med å styrke kjernevirksomheten samtidig som de ønsker å tilpasse seg nye forbrukertrender og innovasjon (Orkla 2017, 5).

Orkla ASA er godt rustet gjennom sin sterke posisjonering med over 300 lokale merker og er markedsleder i over 100 kategorier, og selger hver dag mer en 8,5 millioner forbruker enheter (Orkla 2017, 7). Det forventes moderat vekst i de markedene Orkla er til stede i de neste årene, men med sterkere konkurranse fra internasjonale merkevarer (Orkla 2017, 37).

Orkla ASA hadde i 2017 et resultat før skatt på nærmere 10 milliarder og et driftsresultat på 722 000 000 kroner. Dette indikerer, som illustrert under, at Orkla ASA er en svært lønnsom bedrift. Soliditeten er meget god og viser at bedriften har evnen til å tåle tap og god betalingsevne på lang sikt. Dette gjenspeiles i god inntjening og generell god finansieringsstruktur. Likevel har Orkla ASA svak likviditetsgrad som sier noe om bedriftens evne til å betale løpende utgifter på kort sikt. Forhold som kan påvirke likviditeten er sesongsvingninger, krav til sikkerhetslager, forutsetninger om at omløpsmidlene kan omgjøres til betalingsmidler i takt med at den kortsiktige gjelden forfaller og det faktum at tallene kan manipuleres (Hoff og Helbæk 2016, 166-7). Orkla har en del langsiktig gjeld som påvirker likviditeten, men bedriften er svært lønnsomt og har meget god soliditet som ofte gir bedriften lav økonomisk risiko, så vi anser derfor likviditetsrisikoen for lav.



(Proff 2017, b).

I mars 2018 sto det på Orklas hjemmeside at deres forretningside er å bidra med bærekraftige og lokale merkevarer som gjør hver dag litt bedre og er med på å skape glede. Orkla har en visjon om å være “Din venn hver dag”, og dette støttes av deres verdier om å være modig, inspirerende og til å stole på. For å få til dette er det viktig for Orkla ASA å drive innovasjon

som et viktig verktøy for å sikre kontinuerlig vekst. Den teknologiske kompetansen i bedriften kombineres med markedsinnsikt og forbruker- og kundeinnsikt i produktutviklingen. I tillegg til intern innovasjon driver Orkla ASA oppkjøp og har det siste året kjøpt den svenske bedriften Health and Sports Nutrition Group, for å styrke sin digitale tilstedeværelse gjennom tilgang til online plattformer i Norden. Dette oppkjøpet har styrket strategien om et rendyrket merkevarerelskap med Norden og Baltikum som hovedmarkeder. Orkla ASA har det siste året tatt grep for å skape sterkere bånd innad i bedriften ved å implementere et nytt ERP-system for å optimalisere verdikjeden og sikre effektiv produksjon.

3.1.1.2 Inviso AS

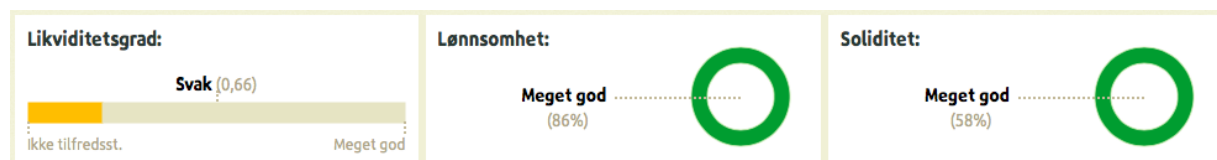
I mai 2018 stod det på EXP Groups hjemmeside at EXP Group er et privat investeringselskap som tror på at ny teknologi har en positiv påvirkning på samfunnet og investerer, innoverer og bygger bedrifter. Selskaper ønsker å løse sosiale og miljømessige problemer med eksponentiell teknologi og gode forretningsidéer. EXP Group er paraplyelskapet som eier Katapult Future Fest, Katapult Accelerator, Katapult Ocean, Nordic Impact, Inviso AS, Inviso Media, VY Communication, Fieldap, Xvision Consulting, Impact Reality, Radio Metro, City Mart, Skalar, Blinck og Brick Visual. Selskapene er individuelt organisert, men det er en grad av synergieffekter mellom de da flere av selskapene er lokalisert på samme sted, og kan bidra med ekspertise på hvert sitt respektive felt.

I mai 2018 sto det på Inviso sine hjemmeside at Inviso AS er ledende på digitalt markedsføringsinnhold av eiendom i Norge. Bedriften jobber for å skape flyt og forutsigbarhet i meglernes hverdag og lager historier som skal hjelpe megleren å selge eiendommer og produserer målrettet innhold i digitale kanaler og flater. Kundesenteret er plassert sentralt i Oslo og har ansvaret for 150 innholdsprodusenter. Inviso AS har seks regionsansvarlige som skal sikre tilpassede leveranser i hele landet og jobber mot flere store meglerfirmaer som DNB, Utleiemeglern, Aktiv, Boli Eiendomsmegling, EiendomsMegler1 og Meglerhuset Sædberg.

Inviso AS har primært åtte produktområder: 1) Regi, som tilbyr veiledning til boligstyling før fotografering, 2) Foto, med bildepresentasjon av bolig, 3) Drone, med dronfoto og video fra luften, 4) Video, for en visuell opplevelse av bolig på 15 eller 30 sekunder, 5) Viso, er interaktiv boligvisning som en skybasert presentasjon av boligen skreddersydd til mobil, 6)

Media, med digitale annonsekampanjer skreddersydd for boliger i sosiale medier, 7) Plantegninger i 2D og 3D for å visualisere boligen og 8) Energimerking for boligsalg, som er påbudt i Norge.

Inviso AS hadde i 2017 et resultat før skatt på 46 millioner og et driftsresultat på 117 094 000 kroner. Som vist under er Inviso AS er en lønnsom bedrift med god soliditet. God soliditet viser til at bedriften har muligheten til å tåle tap og har god betalingsevne på lang sikt. God soliditet kan gjenspeile god inntjening og god finansieringsstruktur. Til tross for god lønnsomhet og god soliditet har Inviso lav likviditet. Det er sannsynligvis den viktigste oppgaven for bedriftsledelsen å sørge for at bedriften til enhver tid har tilfredsstillende likviditet. Grunnen til dette er at svak likviditet kan vise til betalingsproblemer som mest sannsynlig vil overskygge andre positive forhold og kan i ytterste konsekvens føre til konkurs (Hoff og Helbæk 2016, 163). Det er flere ulike faktorer som kan spille inn på likviditetsgraden, bindingstiden og omløphastigheten til ulike eiendelsposter og gjeldsposter. Bedriften kan ha lav likviditetsgrad, men likevel være likvid. Så med dette i bakhodet har Inviso AS meget god lønnsomhet og soliditet og vi kan anta at likviditetsrisikoen er lav.



(Proff 2017, a).

Inviso AS er en del av EXP group og mye av omsetningen fra Inviso AS settes tilbake i andre bedrifter som også er en del av EXP group. Dette er med på å påvirke økonomien og investeringene som Inviso har muligheten til å gjøre.

3.1.1.3 Høyskolen Kristiania

I mai 2018 sto det på Høyskolen Kristianas hjemmeside at stiftelsen ble opprettet i 1976 ved donasjon fra Ernst G. Mortensen. Høyskolen er selveid og har studiesteder i Oslo, Bergen og på nett. Rektor er øverste leder for utdanningsinstituttene, inkludert nettstudiene og forskningsadministrasjonen, høyskoledirektøren leder studieadministrasjonen, drift, IT og

markedsavdelingen. Økonomi og HR er skilt ut i egne avdelinger hvor alle rapporter til administrerende direktør. Høyskolen Kristiania har ansvaret for rundt 10 000 studenter og 460 ansatte. Skolen bygger på en ide om å gi en større mulighet for utdanning og personlig utvikling. Høyskolen jobber etter en visjon: “*med kreativitet og faglig tyngde skal Høyskolen Kristiania tilby morgendagens studier i dag*”.

Høyskolen tilbyr flere utdanningstilbud og omsetter for 700 millioner kroner årlig. Stiftelsen har solid økonomi og overskudd går tilbake til stiftelsen. Høyskolen streber etter å være fremtidsrettet og ønsker å tilby utdanning som ikke bare er relevant i dag, men også i fremtiden. Sammenslåingen av Høyskolen Kristiania og Westerdals Oslo ACT er et skritt nærmere en universitetsambisjon. Begge skolene jobber for å være praksisnære og ønsker å tilby et større fagmiljø, økt faglig bredde og nye muligheter. Dette er et skritt i retningen mot å bli Norges første arbeidslivsnære universitet.

Høyskolen tilbyr ulike studier under syv institutter og en avdeling for fagskoler. Institutt for markedsføring, økonomi og innovasjon, - ledelse og organisasjon, - teknologi, - helsevitenskap, - kommunikasjon og design, - film og medier, - scenekunst, musikk og studio og fagskolen Kristiania.

For å samle alle ansatte ved Høyskolen Kristiania, jobber administrasjonen ut fra fire kjerneverdier. Høyskolen skal være *praksisnær*, ved at studentene settes i kontakt med sitt felt tidlig i utdannelsen. *Ambisiøs*, og setter krav til både studenter og ansatte for at de skal levere ønskede resultater, det skal være rom for å være. *Kreativ*, tørre å tenke annerledes og sette sammen utradisjonell kunnskap og kompetanse og Høyskolen Kristiania skal være en fordomsfri skole som inkluderer og er *tolerante*. Målet er å akseptere og skape et godt miljø gjennom deling av kunnskap og erfaring.

Høyskolen jobber for en fremtidsrettet undervisning som skal være relevant og attraktiv slik at studentene tilegner seg den kompetansen næringslivet etterspør. Høyskolen Kristiania tilbyr et bredt spekter av studier deriblant fem masterstudier, 42 bachelorstudier, 11 fagskolestudier og fire årsheter. Skolen har utarbeidet en strategisk målsetting om å være praksisnær og forskningsbasert, samt kjent for høy faglig og pedagogisk kvalitet. Skolen jobber hele tiden for å være ledende innenfor sine fagområder slik at de skal kunne være med å dekke de behovene som er i samfunnet.

Høyskolen Kristiania hadde i 2017 et negativt resultat før skatt på -10 millioner kroner og et driftsresultat på 505 805 000 kroner. I 2016 var resultat før skatt 17 198 kroner, og dette tallet er påvirket av nøye kalkulert oppkjøp av Westerdals. Som vist under har Høyskolen Kristiania tilfredsstillende lønnsomhet uten at fokuset er å tjene penger. Stiftelsen har meget god soliditet og tåler tap, samt en god betalingsevne på sikt. De kan blant annet vise til en god finansieringsstruktur innad i stiftelsen. Som de to andre bedriftene har også Høyskolen Kristiania svak likviditetsgrad, men som nevnt tidligere kan bedriften ha svak likviditetsgrad, men likevel ha god likviditet. På bakgrunn av at stiftelsen ikke har som formål å tjene penger og i tillegg har tilfredsstillende lønnsomhet og meget god soliditet, anser vi likviditetsrisikoen som lav.



(Proff 2017, c).

Det viktig å påpeke at bedriftenes totale markedsverdi og lønnsomhet inkluderer langt flere nøkkeltall og elementer en vi har benyttet oss av. Tallene vi har benyttet er ikke justert for risiko og fanger ikke opp verdien av immaterielle eiendeler, men de gir en tilfredsstillende indikasjon på den økonomiske nåsituasjonen til bedriftene.

3.1.2 Intervjuene

Intervju kan benyttes som en selvstendig datainnsamlingsmetode, men i dette studiet ble de gjennomført i kombinasjon med dokumentanalyse (Ringdal 2013, 228). Intervjuene vi gjennomførte var semistrukturerte dybdeintervjuer støttet av en fleksibel intervjuguide som egnet seg godt for å forstå informasjonen fra informantenes perspektiv med et klart forhåndsdefinert formål (Kvale og Brinkmann 2015, 46; Vedlegg 1). Semistrukturert tilnærming ga oss friheten til å improvisere underveis, samtidig som vi kunne styre informanten i oppgavens hensiktsmessige retning (Silverman 2014, 166). Et semistrukturert intervju forsøker å gi en detaljert og fleksibel beskrivelse av blant annet informantenes motivasjon og holdning til arbeidet med markedsorienteringen. Den vil også beskrive informasjonsdelingen innad i og mellom avdelingene i bedriftene, belønningssystemene og

opplevelsen av informasjonsteknologien bedriftene benytter (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 143-4).

For å sikre at informasjon ikke gikk tapt under og i etterkant av intervjuene, ble det benyttet lydopptaker under intervjuene. Bruken av lydopptaker ble godkjent av hver informant i forkant av hvert intervju. For å sikre registrering av eventuelle ikke-verbale reaksjoner som kroppsspråk og lignende benyttet vi manuelle feltnotater for å registrere dette (Ringdal 2014, 244-5).

Flere av informantene ønsker å være anonyme så vi oppgir ikke personlig informasjon eller tittel til informantene da dette ville ført til at vi ikke hadde fått tilgang til all informasjon vi nå har gjort, og dette ville vært en stor begrensning for oss. Dette vil ikke hemme våre funn da denne informasjonen ikke er relevant for det vi ønsker å undersøke og vi ser derfor ikke på dette som et problem.

3.1.2.1 Settingen

Det var viktig for undersøkelsens omfang at vi avgrenset settingen under intervjuene. Beliggenheten, funksjonaliteten og hvem som skulle være analyseenheter er kriterier som vi avklarte på forhånd. En kritisk faktor var å fastslå om settingen ville være til hjelp eller hinder for innhenting av den nødvendige informasjonen.

Under intervjuene var det intervjueren som hadde ansvaret for å skape en trygg setting, der informantene følte de kunne prate fritt og dele informasjon. Det var viktig at intervjueren klarte å balansere ønsket om å innhente interessant kunnskap og samtidig bevare informantenes integritet og skape en tillitsfull atmosfære hvor informanten følte seg trygg (Ringdal 2014, 242-5).

Vi ønsket i tillegg å observere informantene under intervjuprosessen i deres naturlige settinger og intervjuene er derfor gjennomført i egnede møtelokaler på informantenes arbeidsplass. Kongens gate 11 (Inviso AS), på Mastemyr og Skøyen (Orkla Foods) og i Prinsensgate 7-9 (Høyskolen Kristiania), med unntak av et intervju som ble gjennomført i andre egnede møtelokaler på grunn av informantens tilgjengelighet. Dette for å få bedre innsikt i deres prosesser som det ville vært vanskelig å skaffe på noen annen måte (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 122).

Ved å strebe etter å gjøre intervjusituasjonen så lite formell som mulig, ønsket vi å oppnå en følelse av frihet hos informantene. En god samtale under intervjuene legger til rette for å skape tillit til informanten, samtidig som vi kan forbli mottakelige for informasjonen (Yin 2014, 135). Vi mener det i tillegg er en mulighet for at informantene ville dele informasjon gjennom blant annet kroppsspråk og gester som de ikke deler muntlig (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 133-5). Det var derfor viktig for oss å strebe etter å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt og ikke for eksempel over telefon.

Mennesker har en tendens til å svare en intervjuer basert på hva informanten tror er riktig og med vilje gjemme noe av sannheten fordi informanten tror informasjonen kan skade organisasjonen eller dem selv (Woodside og Baxter 2010, 681-2). På bakgrunn av dette var informantene kun delvis informert om vår problemstilling før intervjuene startet. Vi rekrutterte via mail og informerte kort om tema uten å røpe den faktiske problemstillingen. Mot slutten av intervjuene ble informantene gjort oppmerksomme på den faktiske problemstillingen slik at de hadde mulighet til å utdype, tilføye eller moderere informasjon de allerede hadde delt med oss.

3.1.2.2 Intervjuguiden

I forkant av intervjuene utviklet vi en intervjuguide for å kunne kontrollere tematikken og gangen i intervjuet. Denne intervjuguiden utviklet vi med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket og i de etablerte kategoriene presentert i del 2 (Dalen 2011, 99). Hensikten med intervjuguiden var at den skulle fungere som et hjelpemiddel for oss dersom informanten ikke hadde mer å utdype i henhold til det aktuelle tema eller hvis samtalen skulle lede bort fra de aktuelle temaene.

Første del av intervjuguiden var åpen for å fremskaffe informantenes umiddelbare tanker rundt de temaene vi ønsket, i tillegg til å skape trygghet og etablere rollefordeling. Videre var intervjuguiden bygd opp etter kategorier fra den teoretiske gjennomgangen. Disse temaene ble brukt som retningslinjer for samtalen. Det var nødvendig å tilpasse spørsmålene og rekkefølgen etter informantenes utgangspunkt og funksjon i bedriftene. Et stykke inn i intervjuene ble informanten presentert for den aktuelle problemstillingen for å avdekke om dette ville gi ytterligere informasjon eller andre umiddelbare reaksjoner på den informasjonen

de allerede hadde delt med oss. Det ble avslutningsvis stilt et oppsummerende spørsmål hvor informanten kunne reflektere over egne svar og eventuelt understreke informasjon de ønsket å fremheve (se vedlegg 1) (Dalen 2011, 26).

Vi transkriberte samtidig som vi avholdt intervjuene som et bevisst valg for å spare tid. Etter endt intervju gikk vi over intervjuet med båndopptaker for å forsikre oss om at det ikke var informasjon vi hadde gått glipp av.

3.1.2.3 Kodingen

Det kan være lurt å starte analysene av intervjuene med å ”leke” med dataene. Hensikten er å forsøke å avdekke mønstre som kan være interessante. I et caseperspektiv er hensikten og fokuset i starten av analysene rettet mot å forstå hver case for seg. Det er dybdekunnskapen om hver enkelt case som er forutsetningen for å finne mønstre. Kravet til dybdekunnskapen begrenser antall case og formålet med studien som er å forstå fenomenet. Strategien er å finne fellestrekk som forklarer utfallene og suksessene. Forklaringene må søkes etter i årsaksvariablene som er felles for bedriftene, eller som til sammen kan forklare utfallet. Det vil si at vi må starte analysen ved utfallene som er felles og arbeide oss bakover til årsaksfaktorene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 224; Ringdal 2013, 182-3; Yin 2014, 135). Casestudiet forsøker å forklare komplekse fenomener som opptrer i en kompleks virkelighet ved kombinasjon av flere metoder og det er ikke en fasit for hvordan analysen av casestudiet bør foregå (Yin 2014, 135). I vårt tilfelle anser vi det som hensiktsmessig å starte analysene med å behandle de tre bedriftene hver for seg og konvertere intervjuene til tekst slik at analysearbeidet kan begynne og til slutt settes sammen til en helhet som gir mening for fenomenet og gir svar på problemstillingen.

Hensikten med kodingen er å bli fortrolig med dataene og reflektere over hvordan tekstene etter transkriberingene kan forstås. Det er viktig å lese grundig gjennom feltnotatene og transkriberingene av intervjuene før klassifiseringen begynner og det er mulig å utvikle en forståelse av sammenhengene og oppdage mulige mønstre. Hvilke begreper er det som best uttrykker meningsinnholdet og danner grunnlaget for hvordan teksten kan forstås? Vi innleder kodingen med åpen koding for å bli oppmerksomme på mulige mønstre og fortsetter med aksial koding for å etablere kategorier som igjen representerer konkrete beskrivelser og våre tolkninger av disse (Corbin og Strauss 2008, 198-9; Thagaard 2013, 158-9).

3.1.2.4 Kategoriseringen

Det neste trinnet er å kategorisere de utsnittene av data som er kodet. Kategoriene utgjør begreper som gjenspeiler de mest sentrale temaene i undersøkelsen og knytter disse sammen med teorien fra del 2. Gjennom dette arbeidet redusere vi mengden tekst til en mer oversiktlig og håndterlig mengde data. Under dette arbeidet er det viktig å reflektere over kodene som er utviklet og betegnelsene vi gir kategoriene. Dette innebærer også at kategoriene klassifiseres på grunnlaget av det meningsinnholdet og perspektivet vi har etter forarbeidet til undersøkelsen. Til slutt i denne fasen er det viktig at vi er oppmerksomme på de begrensningene vi selv kan ende med å danne. Vi må være åpne for å justere på kategoriseringen og kodingen underveis i analysene, samtidig som vi må være oppmerksomme og fleksible for å klare nettopp dette (Corbin og Strauss 2008, 198-200; Thagaard 2013, 159-60).

Oppmerksomheten i analysene rettes mot innholdet i tekstene som er utarbeidet etter intervjuene. Vi må starte med å stille noen sentrale spørsmål til datamaterialet om begrepene som benyttes og i videreutviklingen skape en helhetsforståelse av dataenes meningsinnhold. Vår hensikt er å benytte en personsentrert tilnærming hvor vi retter oppmerksomheten vår mot situasjoner og personer. For å lette arbeidet har vi til å etablere kategorier i datamaterialet for å lete etter mønstre. Det er viktig at kategoriene vi etablerer er presise og dekkende for å hindre at flere kodere kommer frem til ulike resultat (Silverman 2014, 116; Thagaard 2013, 158).

3.1.3.5 Tolkningen

Det er viktig å påpeke at vi ikke godtar informantenes uttalelser som den totale virkeligheten, men at vi analyserer intervjuetekstene og sette de i sammenheng med det teoretiske rammeverket som foreligger. Vi stiller analytiske spørsmål til intervjuetekstene, og bruker i hovedsak tre fremgangsmåter. Vi må bruke selvforståelse, der vi forsøker å formulere meningen med informantenes uttalelser. Hensikten er å strukturere meningsinnholdet, sammen med kritisk forståelse og sunn fornuft. Dette for å søke en bredere forståelsesramme i forhold til informantenes beskrivelser, spørsmålets presentasjon, intervjuets kontekst og tidligere enkeltopplevelser. I tillegg må vi bruke teoretisk forståelse, der målet er å knytte sammenhenger til det teoretiske rammeverket og sette det i kontekst (Kvale og Brinkmann 2015, 221-223).

Tolkningen skal ses i sammenheng med allerede eksisterende teori og hensikten med casestudiet er å beholde eller modifisere og videreutvikle den eksisterende teorien. Strategien er å følge det teoretiske rammeverket som førte oss til casestudiet i utgangspunktet. Selve hensikten med denne kvalitative undersøkelsen er å utvikle en forståelse av dataene utover de beskrivelsene som informantene gir direkte. Prosessen er en form for rekontekstualisering fordi meninger og utsagn blir tatt ut av sin opprinnelige sammenheng og satt sammen på en ny måte. Grunnlaget for tolkningen er at analysen bidrar til å fremheve meningen i teksten. Likevel er det viktig å ha en forståelse for at vår tolkning påvirkes av den teorien vi har lest på forhånd, inntrykkene vi har og den faglige forankringen. Vår tolkning innebærer derfor å sette de fenomenene vi ønsker å studere i en større sammenheng, og knytte begrepene til intervjueteksten for å fremheve vår forståelse av teksten (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 227; Thagaard 2013, 167-8; Yin 2014, 136).

3.1.3 Dokumentanalyse

Dokumentanalysen skiller seg fra intervjuene ved at dokumentene som er analysert er utarbeidet av andre, og i utgangspunktet skrevet med et annet formål. Dokumentene som er benyttet innbefatter alle relevante, skriftlige dokumenter som vi har tilgang til (Thagaard 2013, 59-60). Eksempler på dokumenter vi har innhentet opplysninger fra er faglitteratur og forskningsartikler om markedsorientering og informasjonsteknologi, i tillegg til regnskapstall fra Proff.no for å gjøre beregningene våre om den økonomiske situasjonen i bedriftene og generell informasjon om caseenhetene våre.

3.2 Metodesvakheter

I det kvalitative casedesignet forsøker vi å forstå betydningen av våre sentrale temaer i informantens verden, ved å registrere og fortolke meningen med det vi observerer, det som sies og måten det sies på. Formålet med det kvalitative casedesignet er ikke kvantifisering, men nyanserte beskrivelser av informantenes livsverden (Kvale og Brinkmann 2015, 45-7). Det kan være utfordrende å forstå individer som tilhører en annen livsverden enn vår egen og hvilke rasjonelle antakelser som spiller en rolle i denne livsverden. I denne oppgaven har vi forsøke å forstå et fenomen ut i fra perspektivet til våre informanter. For at vi skal kunne forstå hva informantene sier og gjør, må vi ta utgangspunkt i at de er fornuftige (Gilje og Grimen 1993, 194-5). Struktureringen av analysene baserer seg på utvelgelses av

informantenes relevante fremstillinger og sitater. Dette dreier mot det fenomenologiske forskningsperspektivet hvor vi vektlegger sitater ut i fra individuelle fortellinger og oppfattelser. Samtidig som dette er i tråd med tidligere forskningsetisk praksis foreligger det en fare for at enkeltsitater blir tillagt større mening enn det var ment fra informantens. Dette er noe vi ønsker å unngå, da diskusjonen foregår innenfor en bredere forståelsesramme, men likevel er viktig å bemerke.

I motsetning til kvantitative undersøkelser, har ikke kvalitative undersøkelser som mål å gjøre statistiske generaliseringer. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om et fenomen (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011, 110) og hensikten er ikke å generalisere funnene våre på noen som helst måte.

Dataene vi innhenter er avhengig av vår forforståelse av den virkeligheten vi forsøker å undersøke. Denne forforståelsen vil være med på å påvirke de intervjuene vi gjør og de analysene vi foretar av undersøkelsene i etterkant. Deler av den virkeligheten vi ønsker å undersøke kan bli oversett, og helt ufrivillig selektere bort i prosessen ved datareduksjonen selektere bort viktig informasjon (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011, 42-3). Det er avgjørende at vi streber etter å være så nøytrale som vi kan under hele prosessen, til tross for at det ikke er mulig å starte med helt blanke ark.

4. Analyser

4.1 Orkla

Markedsorienterte bedrifter må engasjere seg i å generere markedsinformasjon for å identifisere kundens behov, identifisere konkurranse og utvikle en organisatorisk strategi (Agarwal, Erramilli og Dev 2003, 77). Orkla har en visjon om å være “Din venn hver dag”, og dette støttes av deres verdier om å være modig, til å stole på og inspirerende. For å få til dette er det viktig for Orkla å drive innovasjon som et viktig verktøy for å skape vekst.

Vi har møter hver uke med prognose og fabrikk, så vi har veldig tett oppfølging. Så er det noe som blir helt galt så får vi vite det, men det ligger ikke i vårt ansvar i så stor grad, men det blir prognose som har ansvaret for det.

Den teknologiske kompetansen kombineres med markedsinnsikt og forbruker- og kundeinnsikt for å utvikle produkter og løsningene som vil dekke forbrukernes behov (Orkla). I Weerawardena og O’Cass (2004, 419) forskning kommer det frem at bedrifter på bedriftsmarkedet (B2B) er mindre tilbøyelige til å vedta markedsorientering enn bedrifter på forbrukermarkedet (B2C), og en endring krever en topp-ned forandring internt i bedriften. Likevel viser det seg at forholdet mellom markedsorientering og ytelse er sterkere for B2B bedrifter enn for B2C bedrifter.

Orkla er en stor bedrift med mange ansatte og det er kommet tydelig frem at de ansatte har ulik kjennskap til programmer og systemer, og at de har ulike rutiner for innhenting og deling av informasjon.

En barriere i store bedrifter er at flere tar initiativ til de samme tiltakene, og innhenter den samme informasjon. Orkla prøver å samle alle initiativ og har startet en digital opprustning sentralt i bedriften gjennom digital samhandling. Målet er å skape en digital verktøykasse og investerer i plattformer og prosjekter som skal forenkle det daglige arbeidet for samtlige ansatte. Orkla har det siste året i tillegg tatt grep for å skape sterkere samhandling innad i bedriften ved å skaffe et felles ERP-system som skal hjelpe til å optimalisere verdikjeden og sikre effektiv produksjon.

4.1.1 Informasjonsinnhenting og markedsstrategier

Orkla Foods er i en tidlig startfase med å implementere et nytt CRM system som vil påvirke alle ansatte og alle forretningsområdene i bedriften. Det endelige målet er at det nye systemet skal lette det daglige arbeidet i forhold til intern informasjonsspredning og analyser. CRM systemet skal samle all informasjonen i bedriften på ett sted og gjøre det enklere for alle ansatte å få tilgang til rett informasjon.

Det er mange tekniske prosjekter som har foregått sentralt i Orkla som rigger oss for å få bedre oversikt over digitale prosesser. I tillegg så er vi i gang med å implementere CRM system i Orkla sentralt som påvirker alle selskapene. Så det er mange sånne prosesser som vi er midt oppi [...].

I den interne informasjonsbasen som benyttes i dag samles det store mengder informasjon som brukes i kampanjer og lignende.

Vi jobber mye med innovasjon og nye produkter og sånn, så det er mye innsikt som ligger bak en ny lansering. Og det er jo alt fra salgstall til hva forbruker syns, hva de shopper, research, alt blir liksom, du samler alt sammen på en måte.

... man begynner veldig bredt, hvilke trender er det, hva fins, er det et hull i markedet vi kan fylle, hva gjør konkurrentene, er det noe vi også burde gjøre, [...] da samler jeg sammen det jeg mener er relevant research fra tidligere og fra Mintel og tidligere rapporter eller om vi har gjort en ny analyse og salgstall og alt det der som vi har. Så går vi gjennom det, så setter vi oss i grupper og tenker ut hva som skulle kunne være nye lanseringer.

Orkla har en fordel ved at de har mye innsikt, som gjør at ansatte kan sammenligne og gjennomføre analyser på bakgrunn av godt dokumenterte kampanjer. I den interne informasjonsbasen er det lagret store mengder informasjon om Orklas kunder. Det foregår på nåværende tidspunkt en prosess for hvordan denne informasjonen skal lagres og benyttes i fremtiden etter nye restriksjoner med GDPR. Målet er å få i gang det nye CRM systemet slik at Orkla kan sikre informasjonen i henhold til det nye reglementet. Implementering av det nye systemet har vært en lang prosess og man ønsker å få systemet ut i bedriften så fort som mulig.

[...] Orkla er et stort selskap og det er ulike størrelser og prioriteringer hva ressurser, men Foods er vel den som på en måte har vært i lead da. Men alle sånne ting krever,

det er jo, en ting er å få på plass det tekniske, men også arbeidsstrømmer i tillegg og ja. Det tar lenger tid enn man tror da. Det er veldig krevende og det at noen skjønner veldig nytten er og er jo veldig langt fremme og kan det tekniske, mens andre ser ikke nytten før det er i bruk og man har brukt det en stund.

Per dags dato er det økonomiavdelingen som generere interne rapporter som alle ansatte får på mail ukentlig. Rapportene består av historiske salgstall og resultater i Excel, hvor de ansatte selv må finne den informasjonen de trenger. Det er ingen fastsatte retningslinjer for hvordan denne rapporten bør benyttes, men de ansatte har selv ansvaret for å finne det de trenger og følge med på resultatene. Det er ulik oppfatning av hvor hjelpsom denne rapporten er i det daglige arbeidet. Noen ansatte bruker rapporten til å finne egne resultater, mens andre opplever det som tidkrevende å gjennomgå rapporten og henter heller ut samme informasjon på egenhånd.

[...] jeg bruker bare de rapportene vi får hver mandag. Da får man rapport om hvordan det går, hvordan veksten har vært. Det kommer i en mail, som er standard, det er tatt ut av Excel [...] hvordan forrige uke har vært og hvordan det har vært hittil i år og utviklingen. Da kan man se hvordan det går med alle sammen så...

Jeg pleier bare å hente samme informasjon selv, sånn at da vet jeg at akkurat det jeg vil ha. Også syns jeg det er lettere enn å forholde meg til noe noen andre har gjort. Hvertfall når det bare er sånne Excel ark og jeg skal bare sjekke én kategori og ikke sammen, så slipper jeg å ha med alt det andre støyet rundt.

Et av programmene som brukes er PIM (Product information Management). Dette er et verktøy som brukes til å gi informasjon på produktnivå. Orkla har valgt å investere i dette programmet for å få en bedre oversikt over informasjonsflyten. PIM brukes sammen med prognoser ved nye lanseringer, da mange beslutninger tas på bakgrunn av prognoser og tidligere innsikt. På de ulike merkene bruker Orkla trackere i forhold til penetrasjon, lojalitet og merkeverdier som en viktig kilde til informasjon.

Som det kommer frem over er det mange kilder til informasjon i Orkla. De har en egen kundedatabase som alle i bedriften har tilgang til hvor det ligger informasjon om kundene som kan brukes i fremtidige prosjekter og kampanjer. Målet er å koble kundedatabasen

sammen med CRM systemet for å lagre og sammenfatte all informasjon på en sikker måte, samtidig som det skal forenkle informasjonsinnhentingen og sortering av data.

... jeg sitter i marketing og tenker på sluttbruker, [...]. Det å effektivisere kommunikasjonen av kanskje, retarge dem, nå dem billigere og mer effektivt er helt essensielt for å bygge merkevare fremover.

Jeg føler jeg får det jeg trenger, men vi har jo også en del system eller hvertfall et merke-tracker system som er fra Penetrace. Der får vi mer på merkeverdier og den typen, og det anvender jeg også, men kanskje ikke daglig. Men ja, tallmessig så får vi absolutt alt vi behøver. Men jeg anvender også en del av kundesystem som Dunnhumby og sylinder data fra NorgesGruppen og sånt. Men sånn som når vi trenger enda mer informasjon går vi til research byråer og får analyser av dem da.

Salgstall og analyser ses i sammenheng og de fleste avdelingene bruker flere rapporter hyppig. Orkla bruker et reseptverktøy som er utviklet av et konsulentselskap for å få en benchmark om bransjen. Dette verktøyet blir brukt i flere land og Orkla får derfor sett seg selv opp mot bransjen i Norge, men også andre land.

Orkla har egen hjemmeside og kontoer på sosiale medier som verktøy for å skape kjennskap og kunnskap. Det er egne ansatte, i markedsavdelingen, som har ansvaret for å lage innhold og kommunikasjonen som skal inn i disse kanalene. Innholdet i disse kanalene baseres på eksisterende informasjon og innsikt. De ansvarlige analyserer trafikken, hvor den kommer fra og bruker dette i videre arbeid. For å skape trafikk til hjemmesiden kjøres det ofte content native ads.

Hos CB insight abonnerer Orkla på gratis rapporter, og har i tillegg en distansert pakke de betaler for som gir større innsikt og brukes i produktutvikling. En annen ekstern kilde til informasjon er Google analytics. Her har de ulike varemerkene egne sider og det er egne ansatte som har ansvaret for å følge med på hvordan merkene gjør det. Google analytics blir brukt til å følge opp de digitale flatene og for å se på trafikken. CB insight, Google analytics og Mintel er gode kilder til ekstern informasjon. Mintel er en global kilde til markedsinnsikt hvor Orkla har sin egen bruker. Her kommer alle nye lanseringer og trendrapporter for hele

verden. Her kan man begynne veldig bredt for så å gå dypere ned å se om det er noen hull i markedet man kan tette, i tillegg til at man får en mulighet til å følge med på konkurrentene.

Orkla har tilgang til noen av systemene til sine kunder, en av kundene bruker systemet Dunnhumby. Dette er et system som samler kundedata, og disse dataene får da Orkla tilgang til gjennom sin kunde. Her kan man også få salgstall fra de ulike butikkene helt ned på hvert merke. Det er så mye informasjon at man må være svært god på å sile for å finne akkurat den informasjonen man er ute etter.

All innsikt og informasjon Orkla innhenter danner grunnlaget for bedriftens markedsstrategi, og er med på å si noe om hvordan bedriften skal markedsføre seg for å treffe sine kunder. Det er viktig å ikke bare få tak i mest mulig informasjon, men å kunne gjøre om informasjonen til innsikt som det er mulig å basere valg på. Det pågår nå en digital transformasjon internt hvor man ønsker å endre hvordan man jobber i digitale flater. Det blir investert i nye programmer som man kjøper eksternt eller utvikler selv, og det som nå prioriteres er å finne et system som gjør at de ansatte kan hente ut den informasjonen de trenger på en enklere måte. Det jobbes med å utvikle et Dashboard som samler alle datakildene i bedriften. Dette vil gjøre det enklere for de ansatte ved at de kan gå inn et sted og få tilgang til all den informasjonen de trenger, i stedet for å gå inn i alle de ulike programmene. Det er helt sikkert at Orkla sitter på ekstremt mye innsikt de samler inn selv og kjøper gjennom andre, men mangler det systemet som gjør at de klarer å utnytte all innsikten til det fulle. Utviklingen av et godt CRM system kan være med på å gjøre delingen av informasjon enklere gi flere tilgang til akkurat den informasjonen de trenger raskt og enkelt. Det kommer også frem at ikke alle de ansatte vet om hvilke systemer man har og hvilken informasjon man har tilgjengelig.

Vi har dannet oss et godt bilde av alle de interne systemene de ansatte i Orkla må forholde seg til. Det er et tydelig behov for et felles system som samler all informasjonen på et sted slik at den blir enklere å bruke i det daglige arbeidet.

4.1.2 Intern informasjonsdeling

Det er ikke uvanlig at store bedrifter opplever barrierer med deling internt, og at ulike funksjoner har ulik grad av kjennskap og tilgang. Ansatte tenker kortsiktig, viser uvitenhet eller lider under svakt lederskap. Dette kan føre til lavere motivasjon, tilfredshet og engasjement som spiller direkte inn på utviklingen av markedsorientering (Harris 1998, 224).

Jeg tror hadde man hatt den kundeinnsikten også, bare liksom innsikt om hvorfor handler du [...] så jeg vet ikke hva man gjør rett og galt. Det får ta den tiden det tar også.

Orkla har ikke et eget system hvor det ligger informasjon om alle sluttbrukere, [...] så der har vi vel egentlig den største barrieren, er at vi er ikke ut mot kundene, skulle vi sitte med informasjon om alle kundene, nei. Dersom man ikke velger å gå ut selv, eller det vet jeg ingenting om. Nei, men vi har en barriere at vi har liksom et ledd i mellom.

Flere av informantene ønsket innsikt om forbruker, men satt ikke i en posisjon hvor de var klar over at dette kunne bestilles, eller at denne innsikten allerede innhentes i andre avdelinger. Ansatte i funksjoner med denne innsikten tror de deler med alle relevante ansatte.

det er satt i system, men kommunikasjon er den største utfordringen, det er det ingen tvil om, vil jeg si. Uansett hva det gjelder kanskje, spesielt her også, sånn som hos [...] marketing avdelingen [...] er mange, og de har ulik kompetanse på området også har du, de ser kanskje mer utover da mot forbruker og hva liksom både kjøp av media, hvordan kommunisere, hvordan ja, sånne ting, mens også dette med dataflyt og de, PU blir påvirket, salg blir påvirket...

... bare toppen av isfjellet i forhold til hva man kan gjøre sånn fremover, men i forhold til rapporter så er det jo at man bruker analyseverktøy og ser på hvor, hva er det som treffer forbruker, hva er det som, hvor leser de, hvor lenge leser de, mange forskjellige KPI'er. Jeg kan [...] gå inn i Google analytics og andre verktøy for å, [...] se på hva som skjer på de digitale flatene da. Så vi er opptatt av det altså, analysere nettsider og ja. Vi har jo, jeg tror sånn generelt i forhold til forbrukerkommunikasjon så setter vi alltid mål og, og, er veldig opptatt av effekt, så der hvor man kan måle det, måler vi det.

Orkla har flere barrierer å overkomme der vi ser at ansatte ikke ser nytteverdien. De har ikke tilstrekkelig med kunnskap til å ta i bruk programmene og systemene som er tilgjengelige.

Jeg tror egentlig vi kunne vært bedre på å dele informasjon, men det er ikke så ofte jeg tenker at det skulle jeg sagt til [...] for eksempel, men jeg tenker sikkert i blant at de sitter sikkert med informasjon som jeg også kunne hatt bruk for, men jeg tar ikke tak i, forsøker å finne ut av hva det er.

Dette støttes av teorien hvor det viser seg at ansatte i liten grad er informert om hvilke positive virkninger intern deling har for hele bedriften, ikke minst på lang sikt. De ansatte har problemer med å se det langsiktige perspektivet som kreves i arbeidet med markedsorienteringen. Det må derfor legges mer til rette for samordning og deling på tvers av avdelinger (Harris 1998, 227).

Det hadde vært gull for meg å få kundeinnsikt, hvem, hva, når. Det får vi ikke per i dag. Så det, så nei det handler mer om å finne annen informasjon om kundene, så må jeg titte på nyhetene.

Når det nye CRM systemet er ferdig utviklet, er det meningen at dette skal løse flere av utfordringen Orkla har med intern informasjonsdeling og tilgang til informasjon. Da dette systemet ikke er klart, deler de ansatte fortsatt gjennom mail og møter. Alle har tilgang til informasjon gjennom innlogging i de ulike systemene hvor de kan hente informasjon på eget initiativ. For å innhente generell informasjon, og for å få en formening om hva som skjer i bransjen er det viktig å følge med på nyheter. Dette er ikke en offisiell kilde, men det er en måte for de ansatte å holde seg oppdatert også på det som skjer utenfor bedriften.

Vi har jo møter hele tiden, om alt mulig rart, så det er vanskelig og ikke få informasjon. Det er veldig mye greier og så mange kategorier.

... men vi forsøker å komme inn og få en prosess for å gjøre mer på nettet og ja, men samarbeid og komme med ideer, og presentere, og vi skal begynne å dele salgshall med marketing for de er interessert i hvor mye vi selger.

... man har et samarbeid mellom altså flere ulike avdelinger, så det er så mye logistikk som bare skal funke.

Mye av informasjonen som deles mellom avdelingene blir sendt på mail eller presentert i møter. Det er markedsavdelingen som bearbeider markedsinnsikten og deler den med de de mener har nytte av den. I tillegg til mailutveksling og møter, gjennomføres workshops for spredning og deling av informasjon. Under intervjuene får vi en følelse av at de ansatte bruker unødvendig tid på innhenting og deling av informasjon. Vi får også en følelse av at de ansatte er klar over at informasjon i noen tilfeller innhentes og analyserer dobbelt uten at noen er i stand til å endre på dette.

... si at jeg skal lansere et nytt produkt så trenger jeg innsikt om den brukssituasjonen, så er det jeg som kontakter et research byrå og gir dem en brief for å få den informasjonen.

... det er klart det hadde sikkert fins informasjon som er relevant for andre også, men der bruker vi ikke å dele på tvers av team liksom.

Markedsavdelingen innehar mye informasjon som de ikke deler med andre da de mener dette ikke er hensiktsmessig. Nå har man innsett at all informasjon burde settes i system og deles da flere kan ha bruk for informasjonen. Produktsjefene er de som bestemmer over de ulike merkene. All informasjon om de ulike merkene kan det være hensiktsmessig at flere har tilgang til uten å måtte spørre de ulike produktsjefene. Et av målene til Orkla er å få dette inn i CRM systemet.

Det er åpent for å ta en uformell prat i gangen eller på kontoret. Det tar ofte tid å bli kjent med alle man jobber med fordi det er så mange ansatte, men så fort man blir kjent er det åpent for uformell kommunikasjon. Noen påpeker at dette kanskje blir enda lettere når man sitter i åpent kontorlandskap og ikke på egne kontorer, mens andre er redd for å forstyrre i åpent landskap og lar vær å ta kontakt med andre. Innad i avdelingene går delingen lett og er mer uformell enn mellom avdelingene. De fleste opplever at det er lav terskel for å spørre andre om hjelp. De ulike teamene sitter på ulik informasjon og deler ikke alt med hverandre da dette kan være konfidensielt etter avtale med kundene, men dersom det er noe helt spesielt deles den innsikt også mellom de ulike teamene.

I første omgang så prater jeg med min sjef, og mange ganger kan jeg ta beslutninger selv, eller så gjør vi det sammen. Men er det behov for å involvere ledergruppen tar han det med sin sjef i neste ledd, som er ledergruppen.

Hvis man skal gjøre større prosjekter deles all informasjon om dette innad i avdelingen, før det deles videre med ledelsen for godkjenning. Fordi det er en hierarkisk bedrift kan det noen ganger være informasjon som sjefer sitter på som ikke blir kommunisert nedover til de ansatte. Dette kan være informasjon som hadde gjort det enklere og klarere for de ansatte hva de skal gjøre eller hvorfor sjefene prioriterer slik de gjør.

Det er det med å bryte ned de siloene da, det er det som på en måte gjør det litt utfordrende ikke sant. Man er vant til å ha en kommunikasjonsflyt internt også forandres den jo helt. Det er mer enn nok bare i Foods på en måte.

Deling av informasjon er satt i system, men den største utfordringen man står ovenfor er god kommunikasjon internt. Fordi Orkla har så mange ansatte og alle har ulik kompetanse og sitter på ulike steder, er det vanskelig å få til en god kommunikasjonsflyt. Dette ser vi som en av barrierene til store bedrifter. For å få til god kommunikasjonsflyt må man bryte ned de sterkt innarbeidede siloene som skiller de ulike avdelingene. Flere av avdelingene sklir mer over i hverandre og samarbeidet må bli tettere. Dette kan være vanskelig når man føler den daglige kommunikasjonen kan være en utfordring. Mange er opptatt av sitt merke og vet ikke hva de andre merkene gjør. Om det blir bedre kommunikasjonsflyt mellom de ulike merkene kan de dratt nytte av hverandres erfaringer. Det står sterkt i bedriften at alle skal få lov til å være med på å si sin mening før man tar en beslutning. Dette er positivt i den forstand at de føler seg hørt og får eierskap, men på den andre siden kan dette gjøre mange prosesser mer tungvint enn de hadde trengt å være.

For å skape bedre kommunikasjonsflyt har bedriften opprettet en stilling med ansvaret for å samle alle initiativ i bedriften. Orkla ønsker å skape en enklere digital hverdag for alle ansatte, hvor det er enkelt å dele og hente ut informasjon. Grunnen til dette er at Orkla er en stor bedrift og det skjer masse rundt om i de ulike avdelingene, og man ønsker nå å samle og lage en helhetlig plattform for all deling. Orkla sitter på mye viktig og god informasjon, men må ha bedre systemer for å bearbeide og utnytte informasjonen. Dersom bedriften får gode systemer som er med på å hjelpe de ansatte vil engasjementet for å dele og benytte seg av mer innsikt bli større.

4.1.3 Utnyttelse i beslutningssammenhenger

Orkla har en egen Stage-gate prosess som er sterkt forankret i bedriften. Dette er en prosess ved lansering av nye produkter, hvor det samles inn en mengde informasjon som danner grunnlag og dokumenterer ønsket og behovet for det nye produktet. Informasjonen presenteres for en liten gruppe som skal gi prosjektet eller produktet klarsignal eller ikke.

Vi har jo ikke et sted vi samler all data, men vi har en tydelig prosess for steg man skal igjennom. Vi har en sånn Stage-gate prosess når vi skal lansere og da skriver man alltid dokumenter til de ulike gatene og i dem samler man alt av relevant data som man syns det er argumentasjon for lanseringen.

Mye av innsikten i disse prosessene henter de ansatte i rapporter fra egne internsystemer og eksterne rapporter som ligger åpent på nett eller på bestilling fra byråer. Informasjon om bransjen og forbruker er svært viktig for Orkla da det er forbrukeren de først og fremst ønsker å gjøre fornøyd. Det er dette som skal bidra til å gi Orkla et varig konkurransefortrinn.

Det er tydelig at den informasjonen Orkla har blir brukt i viktige beslutningssammenhenger. De beslutningene som fattes i de ulike avdelingene, og av ledelsen, er basert på innhentet informasjon og innsikt fra flere forskjellige kilder.

... vi må jo så klart tjene penger på det, men så er det vel at man har gjort et bra analysearbeid og det høres riktig ut, men så har de sikkert kriterier jeg ikke vet. De kontrollerer at det ser bra ut også har de jo oversiktsbilde av alt vi gjør ...

I Orkla er det klare retningslinjer for hvordan ting skal gjøres og alle beslutninger tas på bakgrunn av informasjon, men også på bakgrunn av tidligere erfaringer og prognoser.

... når det kommer til hva som prioriteres så blir man alltid nedprioritert, men sånn er det og det er det vi skal bevis nå da. Dem sitter på et budsjettmål og det gjør jeg også, så det blir veldig, vi jobber i en veldig kommersiell bedrift og det er det som er fokus.

... det er jo alltid en kamp om hva man skal legge pengene på.

... de er villige til å ta en viss risiko, dersom det er et konsept hvor det er bra bakgrunnsanalyser og man ser et behov for, men ja. [...] det kan være vanskelig å argumentere for en ny og spennende sak som kanskje ikke kommer til å tjene inn så mye de første årene.

Det er nå en pågående prosess for å gjøre bedriften mer digital og dette har vært en svært viktig beslutning for bedriften. Det å bli mer digitale er et viktig satsningsområde for Orkla for å henge med i den utviklingen som skjer. Det er i denne prosessen samlet inn viktig informasjon og hentet inn ekspertise som skal hjelpe bedriften og komme gjennom prosessen på en best mulig måte.

Så lenge de ser, det må bare bli forklart nytten av det så føler jeg det. Ledelsen er hvertfall lydhøre, så må de gjøre sine prioriteringer, man kan ikke investere i alt. Også er det jo, de skal investere i det og fabrikker, de har jo store selskaper.

De viktigste beslutningene som gjøres av sjefer og ledergruppen har vi ikke dessverre ikke fått et direkte innblikk i, men vi har fått en forståelse for at her er det ofte økonomi og lønnsomhet som spiller en stor rolle i beslutningene.

Utfordringen til Orkla er vel at det er et stort konsern og noen initiativ blir tatt sentralt og noe lokal i Foods og det blir komplisert av og til.

4.2 Inviso AS

4.2.1 Informasjonsinnhenting og markedsstrategier

For å muliggjøre at flere avdelinger og funksjoner skal innhente informasjon bør innhenting foregå både formelt, gjennom markedsovervåking i markedsavdelingen, og uformelt, gjennom for eksempel kundebesøk. Ved å benytte ulike kanaler, funksjoner og avdelinger for informasjonsinnhenting får bedriften tilgang til rikere informasjon, og bedriften kan potensielt unngå at ansatte stiller seg kritiske til den informasjonen som foreligger (Kohli og Jaworski 1990, 3-5).

... vi har sikkert en 500, mer enn 500 kundekontakter, hver dag ikke sant, hvor vi da samler inn impulser og får høre, som regel hører du når det ikke fungerer. Når det skjærer seg, men så hører vi også når kundene er veldig fornøyde, [...] men det er der vi får impulsene ...

Det er 850 meglere cirka som, som har eneavtale med oss, så det er mye møtevirksomhet og problemløsning og, og samtidig utfordre ledelsen til å ta det neste skrittet videre når vi kommer med nye produkter og kule nye ideer, ja.

Vi har etablert noe som heter Power BI, [...] hvor alt blir lagt inn. Alt av bestillinger og alt av data har blitt satt i et system som heter Power BI hvor jeg kan hele tiden lese hvordan de ulike kjedene ligger i forhold til hverandre og hva meglerne på de ulike kontorene bestiller av oss.

I Inviso foregår informasjonsinnhenting helt klart i flere funksjoner, men overraskende nok mest i uformelle kanaler. De ansatte får mange impulser og direkte tilbakemeldinger fra både primær- og sekundærkunder, men registreres i liten grad i formelle systemer. Resultatet er at

Inviso er sårbare ved utskiftning av personalet da verdifull informasjon følger hver enkelt ansatt. På sikt risikerer Inviso tap av den opparbeidede kundeinnsikten. Det er viktig å poengtere at 120 fotografer og 30 interiørveiledere i Inviso er frilansere og at disse er ansvarlig for mye av den daglige kundekontakten. Dette er ytterligere med på å forsterke risikoen ved at den verdifulle kundeinnsikten kan gå tapt.

Vi har en systemfirma [ref Skalar] i tredje etasje som egentlig er de som sitter å jobber med oppdateringer i vårt system [...], men det er det at systemet er gammelt og sammenlignbart med en gammel bil, så hvis du begynner å putte inn nye ting for eksempel DAB radio, da detter det ut en frontlykt. Men det er sånn det systemet er i dag [...], vi bruker mye tid på å bare vedlikeholde det, ikke så mye på innovative løsninger.

... det å booke et oppdrag er veldig sånn, ja hva skal jeg si, en kjedelig oppgave. Det gir deg ikke noe, du skal finne et tidspunkt med en kunde, så skal du se om det passer med fotografen, så skal du bare ringe rundt og koordinere og samkjøre masse informasjon, som er veldig sånn 1980 liksom.

Det viser seg til tross for at rundt 90-95 prosent av bestillingene går friksjonsfritt gjennom systemet, at alle i bedriften ikke ser hvor viktig bookingsystemet til kundesenteret er. Systemet på kundesenteret er integrert med kundenes slik at bestillinger og tilbakemeldinger skal fungere strømlinjeformet. Kundene kan legge inn kommentarer direkte i systemet hvor kundeservice har muligheten til å fange opp ønsker, klager eller forventninger. Ved å gi kundene muligheten til å tilpasse produktene de bestiller selv, blir kundene mer aktivt med i prosessen og legger igjen mer detaljert informasjon som Inviso kan dra nytte av senere (Wind og Rangaswamy 2001, 20).

...vi trenger nok å systematisere det bedre. Det å få riktig informasjon til riktig tid da, at jeg skal få det som er relevant for meg. Vi er veldig raske til å tenke hva trenger kundene, hva skal de ha, hvilken tjeneste og de må få svar sånn og sånn, også pusher vi det ut og tenker eksternt hele tiden. Så er vi ikke like flinke til å tenke internt...

Kommentarene som legges inn av kundene kan generere handling i form av kontakt med kunden via kundesenteret, fotografen eller selgeren i regionen. Ledelsen omtaler det interne systemet, hvor informasjon registreres og er tilgjengelig, for tilfredsstillende.

Det vi ser da, er at meglers oppfatning av det vi leverer ikke alltid stemmer med hva kunden vil. Vi har sett undersøkelser, som vi har gjort hvor kundene er superfornøyd [...] så sier megler at det ikke er like bra. Det er en ganske interessant problemstilling.

Inviso AS måler kundetilfredshet på flere måter mot både primær- og sekundærkundene sine jevnlig. Utfordringen ligger i fraværet av systematisering og spredning av resultatene internt. De ansatte som har ønske om, og uttrykker behovet for slik informasjon ikke er informert om at disse undersøkelsen gjennomføres, og heller ikke har kjennskap til denne informasjonen.

Inviso AS overvåker konkurrentene uten at dette arbeidet er tildelt en avdeling eller funksjon. Det er litt tilfeldig om informasjon plukkes opp og av hvem. Det er ingen rutiner for registrering av innhentet informasjon. Utfordringen ligger i at nyttig og avgjørende informasjon kan gå tapt, eller at beslutninger blir tatt på et mangelfullt grunnlag. I mars 2018 slo den største konkurrenten seg konkurs og Inviso AS har fått innsikt om den tidligere konkurrenten gjennom ansettelse i etterkant.

Vi overvåker konkurrentene [...] og ser hva konkurrentene byr på. Vi følger jo med på hva som blir levert av konkurrentene til disse prospektene på finn.no, [...] men jeg vil jo ikke si at det er sånn at vi har en stilling som jobber bare med det, det er noe som vi legger inne i at alle som jobber i markedet og det er jo da primært regionledere, salgsleder og delvis produkt ansvarlige de gjør det. De skal følge med i forhold til hva skjer der ute så fanger det opp, plukker opp hva som skjer veldig fort. Så hører man jo hva våre egne fotografer melder og vi hører, altså, våre regionleder snakker med meglere og meglere er som regel veldig alerte på og se at det er nye ting som kommer som kanskje vi ikke har, og vi hører veldig fort.

Ansatte er selv ansvarlige for å innhente den eksterne informasjonen de behøver fra aktuelle fora, og de bruker i stor grad sosiale medier og seminarer. I tillegg knytter Inviso i stor grad til seg fagmiljøer som er gode på områder med utviklingspotensialer. De er i gang med søkemotoroptimalisering gjennom et joint venture med Venture Factory. Inviso ønsker også å forbedre brukergrensesnittet sammen med Propper for å rette hjemmesiden mer mot boligselger og utvikle et digitalt prospekt, Viso, som er en skybasert plattform. Hensikten er å levere løsninger som gjør det enkelt for boligmegleren å bestille tjenester og produkter, men også for boligkjøper som gjør det lettere å ta en beslutning.

...vi trenger nok å systematisere det bedre. Det å få riktig informasjon til riktig tid da, at jeg skal få det som er relevant for meg. Vi er veldig raske til å tenke hva trenger

kundene, hva skal de ha, hvilken tjeneste og de må få svar sånn og sånn, også pusher vi det ut og tenker eksternt hele tiden. Så er vi ikke like flinke til å tenke internt ...

Internt benytter Inviso flere systemer for deling og registrering av informasjon (Power BI, Iweb og Workplace). Spesielt Power BI er et innsynsverktøy som gjør at de ansatte kan følge med på bestillinger, faktureringer, snittpriser og markedsandeler. I programmet kan de ansatte lage prognoser for de ulike regionene og følge med hvordan Inviso AS ligger an i forhold til tidligere år. Utfordringen ligger i at ansatte må sile ut relevant informasjon, men ikke riktig vet hvor informasjonen de behøver er. I mangel på grundig opplæring i dette systemet har Inviso fortsatt til gode å benytte dette systemet fullt ut.

Informasjonsinnhenting i Inviso bærer preg av å være tilfeldig og i mangel på formelle systemer, prosesser og ansvar er det rent tilfeldig hva som innhentes av informasjon. Ansatte preges av mangel på struktur, og dyrbar tid i et firma som streber etter å holde et høyt tempo risikerer å bli hengende etter. Ledelsen er fornøyd med at bedriften har en flat struktur uten strenge rammer og klare rapporteringsveier, mens ansatte i bedriften ønsker tydeligere instruksjoner og klar ansvarsfordeling.

4.2.2 Intern informasjonsdeling

Når en bedrift får informasjon av interesse, bør det deles på tvers av avdelingene umiddelbart slik at alle har den samme informasjonen tilgjengelig (Min, Song og Keebler 2002, 5-6). Det kommer frem at ansatte ikke er klar over at det gjennomføres tilfredshetsundersøkelse både hos primær- og sekundærkundene, og ansatte må gjennomføre møter med kunder og ta beslutninger uten tilgang på informasjon som allerede er innhentet.

... så kjører jeg tre årlige kundetilfredshetsundersøkelser som går på meglernes. Akkurat ferdig med en nå som jeg driver å gjennomgår. Også er det blitt gjort tidligere, har jeg hørt, at vi har kjørt undersøkelser direkte på boligselger. Det kjenner ikke jeg til, annet enn at [...] hørtes ikke ut som det er så lenge siden så, 2016/17...

... vi sender ut SMS'er etter at fotografen har vært ute, så må fotografen kvittere ut i systemet og da automatisk genereres det en sånn kundetilfredshets spørsmål til kunden om hvordan han, kan gi en score fra null til seks med hvor fornøyd han er med fotografen vår.

Vi har ikke klart å få klarhet i om dette skyldes mangel på registrering av informasjon, mangel på tilgang til informasjonen eller om det skyldes mangel på kjennskap til informasjonen. Informasjonsutvekslingen foregår hovedsakelig på mail, i møter eller under uformell snakk i gangene. Kommunikasjonen er ikke helt strømlinjeformet og ansatte opplever å motta informasjon i etterkant av hendelser, samtidig meldes det om en hyppig møtekultur som opptar verdifull tid.

Salgsavdelingen har en salgsleder med fem regionsledere. Regionslederne kommuniserer med kundene (meglerkjedene og eiendomsmegleren), de kjenner de lokale forholdene og produktene. Regionslederne fungerer i et samspill mellom kundene og forventningene til produktet gjennom feedback på kvaliteten på produktene som leveres. Det er tett dialog mellom regionslederne, kundeservice og ledergruppen. Med ansettelsen av seks regionsfotografer fikk fotografene en sterkere stemme inn til ledelsen i Inviso og tilsvarende sterk stemme ut fra ledelsen. Dette har skapt en troverdighet blant fotografene som ikke kan gjenskapes på en annen måte. Utfordringen med mange freelance fotografer er at de higer etter det kollegiale, da de er partnerne i Inviso samtidig som de er konkurrenter seg i mellom. Regionsfotografene er en av kilden til suksessen til Inviso ved at de knytter de operative fotografene sammen med bedriften og samtidig driver opplæring og veiledning.

Ledergruppen og mellomledere går på kurs for å forbedre kommunikasjonen med hverandre, medarbeiderne og kundene for å skape en positiv organisasjonskultur. Målet er å løfte hverandre, rose hverandre, få frem betydningen i hverandre og skape en vinnerkultur. Vinnerkulturen skal være en driver eller et middel for å få fremme innovasjon og utvikling.

Uformelt benyttes Workplace og Snapchat som plattformer hvor ansatte og frilansere kommuniserer og deler informasjon.

Så når vi gikk over [ref Workplace] eksploderte det, det er masse aktivitet. Det er en egen verden nå, og der har vi etablert kanaler for alle forskjellige, fotografer som eksternt og fotografer som er interne, for faste ansatte, for kundeservice og alle andre avdelinger, for ledergruppa også videre. Så vi har en Inviso miniatyr forum der inne, som går på deling av nyheter blant annet.

Ellers benyttes et felles produksjonssystem og et CRM system, Super Office. Av de ansatte som har tilgang er det ulike tilgangsnivåer i CRM systemet. Det er en utfordring å få riktig informasjon til riktig tid. Fokuset er rettet mot kundene og ikke internt i bedriften. Bedriften

er i gang med å produsere enkle rapporter for de ulike avdelingene, slik at alle får den informasjonen de trenger.

Ledelsen ønsker ingen andre formaliserte metoder eller prosesser for kommunikasjon utover de plattformene som allerede er i bruk, og begrunner fraværet av behov med at bedriften er liten og at veiene for informasjonsutveksling er kort.

...vi er ikke noe større enn at vi har en enorm kontakt oss i mellom, [...] så det fins ikke noe mer, la oss si det tunge offisielle plattformer eller prosesser bortsett fra produksjonssystemet og CRM system vårt. Og vi har ikke noen formaliserte metoder eller prosesser for hvordan vi skal bevege oss raskere. Jeg tror fortsatt vi er så agile fordi vi er så små, alle kjenner alle, ikke sant.

Andre ansatte ønsker bedre og tydeligere intern informasjonsutveksling og vil gjerne involveres mer i prosessene. Ansatte har opplevd mangel på mer formelle kommunikasjonsmetoder og kanaler som et hinder i arbeidshverdagen. Inviso har mange kontaktflater og det er uttrykt et ønske om å bli bedre på informasjonsdeling internt, det er viktig at alle ansatte snakker det samme språket.

Vi har noen allmøter og det er også i regi av ny daglig leder og at han er veldig opptatt av at informasjon skal komme ut og deles [...] men det er veldig mye som skjer så det er nok noe som ikke er like organisert da kan du si.

Organisasjonsstrukturen oppleves hensiktsmessig på flere måter. De ansatte jobber med hver sin avdeling og selv om de er avhengig av andres informasjon, så foregår det i liten grad deling på tvers av avdelinger og funksjoner i bedriften. Unntaket er ledelsen som har faste møter hver uke og kontinuerlig diskuterer nye innovasjonsmuligheter. Inviso har heller ikke et eget HR system eller HR ansvarlig. Nyansatte får ikke alltid den informasjon de trenger, og opplæring i systemer og programmer oppleves som tilfeldig.

Da jeg starta så følte jeg vel at jeg ikke fikk all informasjon jeg tenkte jeg burde fått. Så til å være et såpass stort firma så tenkte jeg at det var litt å gå på. I forhold til å innlemme en nyansatt inn i alt, ja.

...vi ikke like flinke til å tenke internt - hvilken informasjon trenger vi? Så går den informasjon litt på kryss og tvers, det er ikke noe strømlinjeformet. Så jeg savner - plutselig kommer det historier fra kundesenteret som jeg tenker "i all verden, hvorfor har jeg ikke hørt om det her?!" Og sånn er det ganske ofte.

4.2.3 Utnyttelse i beslutningssammenhenger

Det er viktig at ledelsen kommuniserer verdien av markedsorienteringen til resten av bedriften gjennom handlinger som viser viljen til å ta risiko, og villigheten til å gjennomføre nødvendige endringer (Kohli og Jaworski 1990, 15). Innsikten fra en utstrakt kundekontakt går rett inn i produktutviklingen og ledergruppen tar beslutninger og prioriterer basert på hva ansatte og kunder spiller inn av tilbakemeldinger. Det er åpent for at alle kan komme med ideer.

... hvordan vi da jobber med disse tingene går rett inn i produktutviklingen vår og vi har jo der en sirkel som går da tilbake fra fotografen, til regionsfotografene og til produksjonssjefene og de går rett inn i ledergruppen. Og ledergruppen tar jo da beslutninger om hva skal vi prioritere i kall det produktutvikling og innovasjon ...

De siste 15 årene har EXP Group drevet utstrakt virksomhet mot entreprenører for å få flest mulig synergieffekter, men selskapene er likevel skilt fra hverandre for at de hver for seg skal fokusere på det de er gode på. Både eierselskapet og ledelsen i Inviso AS har hyppig kontakt med andre aktører og knytter til seg tjenester for å utvikle seg.

Vi har noen eiere som er veldig kreative og morsomme og er ute å kjøper opp selskaper her og der, og vi tar de inn og plutselig har vi en bar i kjelleren og ting bare skjer litt sånn plutselig.

Jeg tror og mistenker at, Inviso er det selskapet som alltid har gått bra og alltid har tjent penger. Vi er ikke i en oppstart som alle andre. Vi sitter i et stort bygg med masse ulike teck greier og nye selskaper og avdelinger og omorganisering og den biten der og det koster mye penger og vi [ref Invio] er de som på en måte er den melk og brød firmaet her, her går det alltid rundt. Så jeg tror nok at det ikke, mye av det, siden vi er såpass mange under samme paraply og vi deler på ressursene og pengene vi har så går nok mye av våre penger i forhold til ledelsen og eierskap til andre investeringer, enn oss. For her går det rundt liksom, det tukker og går.

Bedriften har til enhver tid to-tre prosjekter gående hvor de tester ut og utvikler konseptet. Det er ikke nødvendigvis revolusjonerende innovasjon, men når det er krevende prosesser er det villighet for å bære kostnadene. Ledelsen og eierselskapet EXP Group ser viktigheten av å teste fortløpende så de ikke brenner inne med ideer for å drive innovasjonsprosessene videre.

Hvert kvartal vurderes de neste 12 månedene av ledergruppen og de tar lærdom og nye prognoser settes for de neste 12 månedene. Ved overvåking av markedsandeler i Power BI er

bedriften raskt ute med tiltak som blant annet artikkelskriving og synlighet på nett for å vinne andeler.

... jeg tenker bare i forhold til digitalisering og den slags, [...] så har ikke riktig personer vært involvert. Det sitter kanskje et par stykker med, oppi en ledelse eller noe sånn, som ikke ser hvordan det vil påvirke andre avdelinger. Det er det det går på.

Hadde vi vært med fra starten av, så hadde man liksom visst hva er det vi trenger [...] så det er en del sånne ting, men jeg tror det er fordi vi ikke jobber så bra sammen på tvers av avdelinger annet enn når det brenner.

Ansatte opplever at mangel på systemer og rutiner fører til “mye armer og bein” i arbeidsprosessene. Det blir et problem når de riktige personer ikke er involvert og dette får konsekvenser for arbeidshverdagen. Likevel er det positivt at bedriften er nøye, og kaster ikke ut nye produkter uten at det er gjennomprøvd og testet, selv om dette bidrar til økt tidsbruk i en bransje som utvikler seg raskt. Det er ikke etablert en strategisk plan på hvordan de skal disrupte markedet, men det er et fokus på hvordan de skal ta andeler. Målet er å gjøre produktene og produksjonen smartere, og hovedstrategien er gå i allianser med andre bedrifter.

4.3 Høyskolen Kristiania

Bedrifters stadig økende evne til å samle inn og behandle informasjon er med på å gi informasjonsteknologi en stadig viktigere rolle i bedriftene (Brynjolfsson m.fl. 2011, 6).

Jeg tror kanskje vi her har vært heldige som har kunnet kjørt digitalt i mange år fordi vi har den målgruppen vi har. [...] markedshøyskolen (ref. tidligere navn på Høyskolen Kristiania) [...] har nok på mange måter vært innovativ fordi vi kan teste ut ting på en målgruppe som er veldig digitale.

Hvordan bedriften behandler informasjon internt, og hvordan de samhandler med eksterne aktører krever gode IT løsninger. Dersom målet er å øke bedriftens interne informasjonskapasitet kreves nye kilder til informasjon. Det er her man må se fordelene med å investere i IT (Tambe m.fl. 2009, 4).

4.3.1 Informasjonsinnhenting og markedsstrategier

Høgskolen Kristiania gjennomfører panelundersøkelser gjennom Norstat, i tillegg til tradisjonelle spørreundersøkelser, profilundersøkelse, søkerundersøkelser, studentundersøkelser og kjennskapsmålinger. Klikkstrømdata og søkeordsamlinger samlet fra nettstedene genererer en mengde data, som gjør kundeferd og kundekontakt synligere uten for store kostnader (Brynjolfsson m.fl. 2011, 3).

... veldig mye Google analytics. Det er hjertet i mye av det som gjøres. Også har vi også en god del resultatbasert altså ...

Vi prøver å holde track på målingene i Google analytics og sammenligner de med de målingene vi får fra mediebyråene. Så vi ser på hvor trafikken kommer ifra, hva det gjør når de er inne, hva de klikker på, hva de ikke klikker på, hvordan de konverterer er kjempeviktig og hvordan det her spiller sammen med de aktivitetene vi gjør i betalte flater. Innholdsteamet bruker også Google analytics, men de ser mer på hvordan effekten er av det som produseres og publiseres, men markedsteamet ser på hva effekten er på de betalte aktivitetene som trekker trafikk inn.

... kampanjeplanlegging starter vi med å samle den siste innsikten vi har og det er i hovedsak fra undersøkelser vi selv gjennomfører, vi gjør søkerundersøkelser alle som har søkt på skolen, studentundersøkelse og kjennskapsmålinger med fler ...

Analysene markedsavdelingen gjennomfører danner grunnlaget for fremtidige markedsstrategier. Undersøkelsene er det markedsavdelingen som er ansvarlige for, da dette er innsikt de trenger for å kunne rette og tilpasse sine aktiviteter til nåværende og potensielle studenter på de aktuelle flater. For Høgskolen Kristiania er det viktig å møte potensielle studenter for å vise hva skolen har å tilby. Høgskolen reiser i tillegg på skolebesøk og ambassadørene får med seg viktig informasjon tilbake fra potensielle studenter. Bedriftenes stadig økende evne til å samle inn og behandle informasjon er med på å gi informasjonsteknologi en stor rolle i bedrifters ønske om økt lønnsomhet (Brynjolfsson m.fl. 2011, 6). I hvilken grad bedrifter klarer å utnytte informasjonen de får effektivt viser seg å ha betydelig innflytelse på avkastningen på teknologiske investeringer (Bresnahan m.fl. 2002, 117).

...vi måler jo alt av søknader som kommer inn, [...] erfaringsbaserte innsikten har vi og det er også da i en sånn Power BI system hvor vi får rapporter fire ganger daglig, som lastes kontinuerlig og det er veldig viktig for oss internt i organisasjonen og vise til enhver tid hvordan vi ligger an. Så har vi nyhetsbrev som vi sender ut som vi får en del innsikt fra også gjør vi en del egen spørreundersøkelser til søkere og interessenter og studenter.

Online søkemotorer er blant de mest populære verktøyene som bedrifter bruker for å finne informasjon på internett. Det er derfor viktig at bedriftens nettside er relevant slik at bedriften kommer opp når kundene søker på produkter eller tjenester som den aktuelle bedriften tilbyr (Berman og Katona 2011, 2-4). Både markedsteamet og innholdsteamet bruker Google analytics, men på to ulike måter. Markedsteamet ser på hvor trafikken kommer fra, hva brukerne gjør når de er inne på siden, hva de klikker på, hvordan de konverterer og hvordan det hele spiller sammen med de aktivitetene som gjøres i betalte flater. Innholdsteamet ser mer på hvordan effekten er av det som produseres og publiseres. Høyskolen Kristiania bruker Knowit som eksperter på Google analytics og de er med på å serve nettsiden og betalte søk i Google. Fortrinnet Høyskole Kristiania har er det hyppigheten av informasjonsinnhenting de foretar for å stadig ligge i forkant.

... Så gjør den optimaliseringen for oss og det er sånn drift fra uke til uke og da er kampanjen og målene satt så da må vi jobbe ut fra de rammene man allerede har etablert.

...vi må også utfordres på noen av tingene, så det er avhengig av at det er god dialog og godt samarbeid og god felles innsikt så med mediebyrå så kjører vi ukentlige møter i kampanjeperioden for å vite at vi er on track og se på potensielle avvik og hva vi må justere og hva vi må forsterke. Så alt det er basert på tall så det er veldig målbart.

... du må vite hva du ser etter eller så drukner du i det, men så lenge vi har en god plan med hvordan vi ønsker å bruke innsikten så er det veldig nyttig. Også er vi jo også, og har vært i lang tid, bevisste på å kjøre våre aktiviteter digitalt. Så vi får også den flyten med innsikt, nesten gjennom hele løpet da, som selvfølgelig henger sammen med at målgruppen vår er veldig digital ...

Det er en intern enighet og forståelse i bedriften for hvordan de ulike systemene skal brukes, og for at den informasjonen som er innhentet og registrert er viktig. Det samles inn store mengder informasjon og de ansvarlige er bevisste på hvordan informasjonen må behandles, og at rutinene for dette må vurderes kontinuerlig. Det er en bevissthet rundt at problemene ikke ligger i innhenting av informasjon og i selve systemene, men i hvordan de ansatte håndterer relevant informasjon og deler denne mellom avdelingene.

4.3.2 Intern informasjonsdeling

Den grunnleggende funksjonen til den teknologiske infrastrukturen er å sørge for at informasjonen blir sømløst og automatisk delt på tvers av systemer og tjenester internt i bedriften (Bharadwaj 2000, 172).

For å dele markedsinnsikt, det kommer veldig an på hvordan type informasjon det er, men [...] vi starter jo i vår lille hubb, så brer det seg utover ved behov, men vi vil jo alltid dele det med hele markedsavdelingen. Vi er noen få som sitter med det veldig tett, men sørger for at hele avdelingen blir kjent med det ...

... institutt for markedsføring er veldig interessert i å vite om det ikke sant, det instituttet er veldig takknemlige, for de er veldig interessert i markedsinnsikt. Så de vil ha mye og ser verdien.

... Det virker som det er vanskeligere eller mer tungvint, man må innom tre møter i stedet for ett, men informasjonen spres fortsatt gjennom møter.

Power BI blir brukt til å systematisere og dele informasjon internt. Dette er et system som forenkler analyseprosessen og gjør det mulig å koble sammen flere datakilder fra ulike systemer automatisk (Axdata 2018). Systemet gir alle ansatte tilgang til oppdaterte resultater, og det er opprettet et internt analyseteam som skal være en støttefunksjon til ledelsen.

... vi måler jo alt av søknader som kommer inn, om man har signert, og man har akseptert tilbud. Så hele det løpet der, den erfaringsbaserte innsikten har vi og det er også da i en sånn Power BI system hvor vi får rapporter fire ganger daglig, som lastes kontinuerlig og det er veldig viktig for oss internt i organisasjonen og vise til enhver tid hvordan vi ligger an.

Det er verdt å merke seg at den viktigste driveren for markedsorientering er prosessene internt i avdelingene (Kirca, Jayachandran og Bearden 2004, 36). Høgskolen Kristiania deler informasjonen både formelt og uformelt mellom avdelingene. På et overordnet plan fungerer delingen internt og mellom avdelingene bra. Informasjonen som innhentes legges i Power BI hvor alle har tilgang. Internt i markedsavdelingen er det månedlige rapporter og ukentlige møter med full gjennomgang av alle aktiviteter og en større gjennomgang hvert kvartal for å se på de store linjene.

... optimalisering det gjør vi typisk med mediebyråene, så i kampanjeperioden så har vi ukentlige trafikk møter hvor vi går gjennom og ser hvor er det behov for justeringer.

... innovasjonsprosessen her på huset som er ganske fersk. [...] er nå i bruk og der gjør man litt andre type markedsvurderinger for å se på potensialet for produktet eller innovasjonsstyring. Så det handler både om utvikling av nye studier, [...] på porteføljestyring som helhet. Hva burde saneres, hva burde ta ut av porteføljen vår fordi det potensielt ikke er noe mer å hente her

... markedsavdelingen [...] har egentlig ikke noe med innovasjonsprosessen å gjøre. Vi blir spurt om å bistå når det gjøres slike undersøkelser, men det er mer adhoc eller på bestilling ...

En god del av informasjonen som innhentes er ikke av interesse for andre enn for de som tar initiativet til innhenting. Markedsavdelingen gjennomfører blant annet kjennskapsmålinger for de ulike fagområdene og denne informasjonen blir kun delt med de relevante instituttene. Interessen for slike målinger er mer verdsett i noen av instituttene og det er en høyere grad av deling mellom markedsavdelingen og institutt for markedsføring enn de øvrige instituttene. Dette fordi de ser større verdi i disse målene og verdsetter denne informasjonen.

Sånn som kjennskapsmåling da, hvor man har stilt fagområde relaterte spørsmål sånn som institutt for markedsføring er veldig interessert i å vite om det ikke sant, det instituttet er veldig takknemlige for de er veldig interessert i markedsinnsikt, så de vil ha mye og ser verdien. De er egentlig interessert i alt, søkerundersøkelser, hvem er de vi tiltrekker oss.

Etter sammenslåinger til en større høyskole har strukturen til Høyskolen Kristiania endret seg, noe som har ført til at informasjonsdelingen internt har endret seg. Tidligere satt høyskoleledelsen og instituttlederne sammen, men nå er det en mindre ledergruppe, en faglig ledelse og en administrativ ledelse. Dette gjør det vanskeligere å få delt informasjonen med de som trenger den. Der man tidligere hadde en gruppe å dele informasjonen med, må man nå innom flere grupper. Etter omstruktureringen er resultatet at færre potensielt får nytte av den innhentede informasjonen.

Markedsavdelingen var den som var først ute fordi oppkjøpet ble gjort i fjor sommer, men så skal det ikke effektueres før i august, men markedsavdelingen var den første som ble slått sammen fordi vi sammen skulle starte en markeds kampanje i januar. Så vi var på mange måter de som var først ute i hele det løpet og det var to avdelinger som skulle slås sammen og det var kutt i antall ansatte så det var en krevende personalmessig sak. Når man har en avdeling som består av halvparten fra en kultur og den andre halvparten fra en annen kultur så er det også noe man må ta hensyn til når man lager nye rutiner og nye planer og sånt.

Dette oppleves som vanskeligere enn tidligere, men på en annen siden er de ansvarlig fullstendig klar over problematikken. Til tross for en komplisert omstrukturering opplever de ansatte at det er tette bånd mellom avdelingene og at det er naturlig og snakke i gangene, og de ansatte benytter seg av hverandres ekspertise.

... det er alltid personmessige hensyn å ta, men når det gjelder det å forvalte det ansvaret vi har så har det gått veldig bra. Men det tror jeg bunner i at det er, vi har bygd opp innsikt over tid, så vi vet hva som funker og ikke funker, så det er ikke så mye å finne opp hjulet på nytt. Vi er ikke så impulsive sikkert på godt og vondt.

Det er gode systemer for innhenting og lagring av informasjon, men spredningen internt er noe svakere enn tidligere selv om alt ligger til rette for god deling. En av grunnene til dette er den stadige omstruktureringen med nye ansatte, og de nye avdelingene er enda ikke helt på plass i tillegg til kulturelle forskjeller. Til tross for dette har de ansatte god tro på at vil stabilisere seg.

4.3.3 Utnyttelse i beslutningssammenhenger

Det er bruken av teknologi, ikke de teknologiske investeringene som er nøkkelvariabelen for å lykkes (Devaraj og Kohli 2003, 273). Høyskolen Kristiania utnytter informasjonen de innhenter i beslutningssammenhenger daglig. Det gjennomføres undersøkelser til faste tidspunkter hvert år som er godt forankret internt. Utnyttelsen av informasjonen har blitt en fanesak for markedsavdelingen. Resultatene benyttes direkte i kampanjeplanlegging, i tillegg til å benyttes i justeringer underveis. Dersom markedsavdelingen ser en måling med lave resultater går de raskt inn med tiltak og aktiviteter. Det er utarbeidet detaljerte planer rundt bruken av den innsikten markedsavdelingen innhenter. Høyskolen har lenge vært bevisst på å gjøre aktiviteter digitalt så de hele tiden kan hente ut målinger og justere de aktivitetene bedriften har gående.

Ledelsen har sine hensyn og ta og det er klart at vi er et hus nå som har blitt veldig stort og har mange hensyn og ta, så med en så stor portefølje så er det krevende og det er selvfølgelig et ansvar som ledelsen sitter mye tettere på enn det vi på marked gjør. Så det er klart vi skulle nok gjerne konkretisert det mye mer, men det er klart at vi står midt i en ganske krevende periode, i år er veldig annerledes porteføljemessig for det er så bredt, men vi har levert veldig bra på det så det er gøy det.

Den innsikten de sitter på danner også direkte grunnlaget for det profilarbeidet de gjør rundt kjennskapen til Høyskolen. Undersøkelsene gir også en del parametere hvor de henter ut de verdiene som skal være med på å tydeliggjøre Høyskolens profil. I tillegg brukes innsikten til å bygge den kunnskapen de ønsker å forsterke. Samlet fra alle den informasjonen finner de ut hva som er viktig for studenter ved valg av studier, og kan tilpasse sine aktiviteter etter dette.

... på det profilmessige og det å bygge merkevaren så gjør vi tiltak som hele tiden måles, så vi har målinger som går på merkekjenning [...]. Så det er den overordnede biten vi henter innsikt [...]. Så det danner på en måte grunnlaget for profilarbeidet, som er veldig viktig. Der ser vi at vi har høy kjennskap, men lav kunnskap. [...]. Det meste vi gjør er digital så vi kan måle det og få den innsikten. Unntaket er TV, men der er det også måleverktøy, så vi vet hva vi oppnår med det da.

Optimaliseringen av aktiviteter gjøres ofte i samarbeid med mediebyrået Starcom, og det er ukentlige trafikk møter hvor avgjørelser baseres på den informasjonen som foreligger. Etter møtene beslutter ansvarlige hvilke justeringer de skal gjøre. Det er i hovedsak markedsavdelingen som har kontakt med mediebyrået.

Høyskolen Kristiania bruker i stor grad den informasjonen de innhenter i beslutningssammenhenger og det har blitt en fanesak for bedriften. Fordelen ved å ha informasjonen tilgjengelig digitalt muliggjør raske justeringer og effektive kampanjer. Informasjonen benyttes i mindre beslutninger og justeringer daglig, i tillegg til større beslutninger for eksempel ved opprettelse eller nedleggelse av en studie. Ved å besitte mye informasjon fra en lengre tidsperiode kan de med stor sikkerhet forutsi effekter og gjøre tiltak i de digitale flatene.

5. Diskusjon

Etter informasjonsrevolusjonen ser vi hvilken makt informasjonen kan gi både kundene og bedriften. Før lå det makt i produksjon og produkter, men det har vært et skifte over mot service, tjenester og informasjon (Pierre, Holbrook og Hulbert 2000, 56). Det er verdt å merke seg at den viktigste driveren for markedsorientering er prosessene internt i avdelingene (Kirca, Jayachandran og Bearden 2004, 36). Det blir spredt mer informasjon og kundene har tilgang til mer informasjon enn hva de hadde før så det er nå en større likevekt. Vi ser mer samhandling mellom bedrift og kunde, og de deler informasjon med hverandre for å skape et best mulig produkt eller tjeneste (Pierre, Holbrook og Hulbert 2000, 58-61).

I den retningen markedsføring har tatt vil en av nøklene til suksess være informasjonstekniske ferdigheter. Vi kan nesten si at informasjonsrolle har blitt viktigere enn selve produktet eller merkevaren (Pierre, Holbrook og Hulbert 2000, 64). Vi har derfor sett på hvordan tilgangen til digital data om både kunder og konkurrenter påvirker bedriftens evne til å innhente og behandle ekstern informasjon. For å utvikle og opprettholde en høy grad av markedsorientering er det viktig å ha kontroll på organisasjonskulturen og ha evnen til å opprettholde en effektiv intern markedsføring (Harris 1999, 95-7). Tidligere var det sterkt fokus på systemer, prosedyrer og prosesser som virkemidler for å håndheve markedsorienteringsaktiviteter. I senere tid er også tro og forståelse for markedsorienteringsarbeidet og kommunikasjonen intern innlemmet (Harris 1999, 98; Kirca, Jayachandran og Bearden 2005, 28).

Selv om det foreligger store mengder data tilgjengelig både om kunder og konkurrenter som bedriftene har tilgang til, er det tydelig at ikke alle er like flinke til å innhente denne informasjonen. Vi ser også at evnen til å benytte og behandle informasjonen er enda dårligere. Det er varierende hvordan de tre bedriftene vi har sett på gjør dette. Orkla innhenter og besitter mye informasjon om både kunder og konkurrenter og baserer mange av sine beslutninger på denne informasjonen. Likevel er det mye informasjon de ikke benytter da de ikke har gode nok systemer for å dele denne informasjonen internt. Dette medfører at ansatte ikke har likt utgangspunkt for å utføre sitt arbeid. Inviso har andre utfordringer. Ansatte besitter mye informasjon om kundene og konkurrentene, men lider under mangelen på formelle systemer for registrering, og møter derfor også utfordringer ved deling internt.

Markedsinformasjonen blir brukt til nye innovasjoner på andre forretningsområder og vedlikehold av et system som i utgangspunktet ikke holder mål.

Høyskolen Kristiania ligger lenger fremme i utnyttelsen av informasjonsteknologien. Høyskolen Kristiania innhenter hyppig informasjon og bruker denne aktivt i sitt arbeid, i tillegg til å stadig tilrettelegge for økt innovasjon og fremgang. Det er stor enighet internt om at informasjonen er uvurderlig i arbeidet for økt kjennskap og kunnskap. Konkurrentene overvåkes for å kartlegge forhold som kan påvirke egen drift og framtidsutsikter. Vi ser at det er en stor fordel for Høyskolen Kristiania er at aktivitetene foregår på digitale flater da dette muliggjør raskere målinger og overvåking for justeringer.

Caseenhetene har ulike strategier for å maksimere kunde verdien. Evnen og muligheten til å innhente og benytte kundeinformasjon er viktig for bedriftene i arbeidet for et vedvarende konkurransefortrinn. Bedriftene har flyttet fokuset fra egne produkter over til kunden, som fordrer at bedriften innhenter kundeinformasjon effektivt. Samtidig blir ledelsen stadig presset til økt verdiskapning fra aksjonærene, samtidig som det er økende konkurranse i de fleste markeder som en konsekvens av globalisering. Dette tvinger bedriftene til å fokusere på alternativer som gir avkastning på hver enkelt investering. Bedrifter får stadig tilgang til detaljert kundeinformasjon som krever teknologiske investeringer i kundeforvaltning, som potensielt kan overskride bedriftens evne til å systematisere og bruke kundedata hensiktsmessig (Hogan, Lemon og Rust 2002, 4). Vi har derfor undersøkt om utviklingen av digital teknologi har påvirket bedriftenes evne til å samle inn og behandle informasjon, og hvilken rolle informasjonsteknologi har innad i bedriften.

Informasjonsteknologien spiller en større rolle i bedrifter nå enn før, og viktigheten er anerkjent i alle enhetene, men for å kunne utnytte informasjonsteknologien til det fulle må bedriftene stadig tilpasse seg. Teknologien utvikler seg raskt og det er viktig at bedriftene følger med på utviklingen. Både Orkla og Inviso er i et stadie hvor de utvikler og tester systemer for å bli mer lønnsomme, men lider under prosesser som opptar dyrebar tid. Bruken av informasjonsteknologien spiller en like viktig rolle internt og eksternt ved spredning av informasjon med ansatte og samarbeidspartnere. Til tross for at Orkla er en langt større bedrift enn Inviso tar det lang tid i begge bedriftene ved utviklingen og implementeringen av nye systemer da det er mange meninger om hva som er best for bedriften. Det er likevel

konsensus for at bedriftene må gjennom endringer og det er satt i gang digitale opprustninger for en digital fremtid. Informasjonsteknologien som allerede er i bruk er med på å lette arbeidet i bedriftene og gjør flere prosesser raskere og mer sømløse. Samtidig er bruken av informasjonsteknologien ikke optimal og begge bedriftene lider under en lav grad av intern markedsføring.

For å utvikle og opprettholde en høy grad av markedsorientering er det viktig å ha kontroll på organisasjonskulturen og stimulerer til kontakt og samarbeid mellom avdelinger. Det er en kontinuerlig prosess for å finne de best egnede systemene og metodene i arbeidet med å skape en mer effektiv arbeidsprosess. Det er en forståelse for at enkelte systemer ikke fungerer optimalt, men det er ikke en enkel prosess å investere i informasjonsteknologi og få de ansatte til å bruke den nye teknologien. Selv om bedriftene klarer å finansiere nye løsninger er det viktig å tilpasse forretnings- og informasjonsteknologiske investeringer til bedriftens egen strategi. Både Orkla og Inviso er på god vei, men ingen av de klarer å utnytte informasjonsteknologien fullt ut. Høyskolen Kristiania er lenger fremme i utnyttelsen av informasjonsteknologien både internt og eksternt, samtidig som de stadig ønsker å gjøre ytterligere forbedringer. Høyskolen Kristiania har lenge sett verdien av informasjonsteknologi og har derfor tatt tak i dette og implementert gode systemer og rutiner for hvordan man ønsker at de ansatte skal forholde seg til dette internt i bedriften.

I alle tilfellene er det viktig å organisere de ikke-relasjonelle eiendelene for å kunne maksimere verdien av kunden. Dette gir markedsavdelingene en utvidet rolle i bedriften, ettersom bedriften søker å integrere alle aktiviteter og øke kunde verdien. Utviklingen av en effektiv strategi er avgjørende for at alle ansatte jobber for at bedriften skal bevege seg i samme retning. En av utfordringen med denne utviklingen er å avgjøre hvilken informasjon som bør innhentes og hvordan disse dataene skal transformere slik at det blir nyttig informasjon (Hogan, Lemon og Rust 2002, 6-7). For at alle ansatte skal bevege seg i samme retning og få en forståelse for viktigheten av innhenting av informasjon og hvordan man skal bruke denne informasjonen, er det viktig at innhentet informasjon deles mellom avdelingene slik at alle ansatte har tilgang til samme data. Vi har derfor sett nærmere på om utvikling av informasjonsteknologien og bedrifters evne til å samle og behandle informasjon påvirker delingen av informasjon internt i bedriften.

Det er viktig at bedriftene har gode systemer for deling av informasjon internt i bedriften. At alle ansatte i bedriften har tilgang til informasjonen de trenger og at viktig informasjon ikke stopper opp, men blir delt med de som har nytte av informasjonen. Informasjonsteknologien kan være til hjelp for å på en bedre og mer effektiv måte dele informasjon internt i bedriften. Det er avgjørende at de ansatte ser fordelene med å dele informasjon og at det er lagt til rette for at dette kan gjøres så enkelt og raskt som mulig.

I både Orkla og Inviso varierer synet på delingen av informasjonen internt. I begge bedriftene er de ansatte flinke til å dele informasjon med hverandre innad i avdelingene, men ikke like flinke til å dele med ansatte i andre avdelinger. I begge bedriftene er det behov for et system hvor samtlige ansatte får tilgang til den samme informasjon. Det er viktig at de ansatte får tilstrekkelig opplæring i eksisterende systemer for å kunne utnytte systemene på best mulig måte. En optimal digital løsning vil gjøre det enklere å dele informasjon med andre som sitter andre steder og delingen ville ikke bli like tidkrevende som før. Dette kan føre til at flere vil velge å dele den informasjonen de har tilgjengelig. Inviso er en mindre bedrift med langt flatere struktur og veien mellom de ansatte er kortere enn i Orkla og Høyskolen Kristiania. Likevel opplever de ansatte at informasjonsdelingen ikke fungerer og at bedriftskulturen minner mer om en hierarkisk inndeling hvor det er informasjon som ikke når de ansatte og motsatt. Inviso streber etter å opprettholde en uformell kultur hvor alle dører står åpne, men det er ikke enighet om dette fungerer optimalt.

Høyskolen Kristiania har de siste årene vært gjennom flere reorganiseringer og måten informasjon blir delt internt har forandret seg i takt med de stadige endringene. Høyskolen Kristiania har vokst i størrelse og fått flere avdelinger og ansatte. Delingen oppleves noe mer tungvint nå enn før, men dette kan være forårsaket at endringsprosessen enda ikke er fullendt. Fordi Høyskole Kristiania er i en endringsfase med flere nye ansatte er det fortsatt mye som ikke er på plass, men det jobbes med å få alle deler av bedriften så effektive og lønnsom som mulig.

En av grunnene til den store mengden av kundedata er at flere bedrifter har investert i ulike informasjonssystemer, men de færreste ansatte vet hvordan man skal behandle og bruke den informasjonen de har. Problemet med dette er at investeringene vil resultere i en lavere avkastning (ROI) og det kan være vanskelig å fange opp sammenhengen mellom investering og avkastning. Dette kan føre til tvil rundt den strategien bedriften har valgt (Hogan, Lemon og Rust 2002, 8). Det er viktig for bedriftene å få igjen for hva de investerer og vi har derfor sett på om tilgangen til digitale data om kunder og konkurrenter påvirker bedriftens evne til å tilfredsstillende kundenes behov mer effektivt enn konkurrentene, og om dette fører til vedvarende suksess.

Det vi ser hos både Orkla og Inviso er at begge bedriftene sitter på mye informasjon om kundene. Informasjonen er relevant for å kunne identifisere og tilfredsstillende kundenes behov mer effektivt, og mer effektivt enn konkurrentene. Likevel har de ikke systemene de trenger for å sortere informasjonen effektivt og på en hensiktsmessig måte. Vi ser at problemene starter før informasjonen anvendes i mangelen på gode systemer for å behandling og deling. Det er viktig for alle bedrifter og oppnå vedvarende suksess og en av måtene å oppnå dette på er å til enhver tid tilfredsstillende kundenes behov.

Høyskolen Kristiania leverer et annerledes produkt enn hva Orkla og Inviso gjør. Da man kjøper en studieplass knytter man seg til bedriften for år av gangen. Høyskolen Kristiania må derfor tilfredsstillende sine kunder over lenger tid og må jobbe kontinuerlig over lenger tid for å tilfredsstillende sine nåværende kunder. Det gjøres spørreundersøkelser for å hele tiden kartlegge hva kundene er fornøyd og misfornøyd med slik at man raskt kan tilpasse seg etter kundenes behov. I et studieløp er det ikke like lett å få alle til å være tilfreds med det tilbudet som gis til en hver tid, men det er viktig for Høyskolen Kristiania å fange opp de som er misfornøyd slik at man kan prøve å gjøre det som skal til for at kunden blir fornøyd. Alle aktiviteter gjøres og er tilgjengelig digitalt noe som gjør arbeidet mye enklere, og de kan enklere å raskere gjøre endringer.

Det blir nå produsert mengder med data online som sier noe om hvordan forbrukerne føler seg, oppfører seg og samhandler med produkter og tjenester, samt hvordan de reagerer på påvirkning. Kundeinformasjon får en stadig mer sentral rolle i bedriftene, og ønsket om å

utnytte informasjonen til å bygge og opprettholde kundeforhold og optimalisere produkter og tjenester. Veksten i media, kanaler, digitale enheter og programvare gir bedriftene en mulighet til å utnytte kundedata for å skape økt kunde verdi, forbedre kundenes erfaringer gjennom økt tilfredshet og lojalitet. Til tross for at enkelte påstår at potensialet i denne type informasjon er overdrevet og at det investeres for mye i innhenting og lagring av kundedata, ligger problemet ofte i at de ansatte ikke vet hvordan de skal analysere og bruke dataene. Bedriftene som vet hvordan de skal benytte kundedata har vist seg å ha et konkurransefortrinn i sine markeder og dette kan ha betydelig innvirkning på bedriftens økonomiske resultater. Fordi kundedata kan være vanskelig å analysere, jobbes det stadig med å finne metoder som gjør disse prosessene mer effektive. Noe av nøkkelen til gode analyseprogrammer er ledelsen av kundeforhold, metoder som bidrar til oppkjøp, oppbevaring og tilfredsstillelse av kundenes behov for å forbedre deres levetid i bedriften.

På bakgrunn av dette bør bedriftene tilpasse strategien og markedsmiksen til individuelle forbrukere, men samtidig passe på personvern og sikkerhet. Denne utviklingen krever implementering av markedsanalyser i bedriften og organisatoriske strukturer og kulturer som fremmer datadrevet beslutningstaking og utdanning og trening av analytikere (Wedel og Kannan 2016, 97). Bedriftene innhenter og har tilgang til store mengder data, og for å få igjen for dette er det viktig at de ansatte bruker den data de har tilgjengelig. Vi har derfor sett om bedrifter utnytter informasjon de har tilgang til i beslutningssammenhenger for å skape verdi for kundene.

Alle tre bedriftene vi har sett på har mye informasjon om både nåværende og potensielle kunder. Det er viktig å se på i hvilken grad informasjonen blir brukt i beslutningssammenhenger for å skape verdi for kunden. Markedsorientering handler i stor grad om å ha fokus på kunden og gi kunden verdi. For alle bedriftene er det viktig at kundene føler at bedriften dekker deres behov og gir større verdi enn deres konkurrenter. For å få til dette er det viktig at bedriftene bruker den informasjonen de har tilgjengelig i beslutningssammenhenger og bygger sine beslutninger på informasjon om og fra kundene.

Både Orkla og Inviso bruker den informasjonen de har tilgjengelig da de tar viktige beslutninger, men problemet er at det ikke er etablert gode systemer som samler relevant informasjon og de ansatte må selv lete seg frem til den informasjonen de mener er relevant.

Det kan derfor være viktig informasjon som ikke blir med i evalueringen når viktige beslutninger skal tas. Så vi kommer igjen tilbake til viktigheten av gode systemer internt i bedriftene som behandler all informasjon slik at man får utnyttet den på en best mulig måte. Høyskolen Kristiania bruker informasjonen på en helt annen måte og kan derfor benytte seg av informasjonen i beslutninger på et annet nivå enn de to andre bedriftene. Høyskolen Kristiania tar ikke alltid perfekte beslutninger, men kan basere sine beslutninger på mer av informasjonen som de har innhentet og behandlet i sine systemer.

Internett har økende innflytelse som informasjonskilde og en forståelse av den informasjonen vi legger igjen har blitt en suksessfaktor for bedrifter som bruker den riktig. Det er bruken av teknologien, ikke de teknologiske investeringene, som er nøkkelvariabelen for å lykkes. Alle våre tre caseenheter er innovative og investerer i informasjonsteknologi for å oppnå suksess, men både Orkla og Inviso skorter på opplæring og kommunikasjonen internt og utnytter derfor ikke potensialet i informasjonsteknologien fullt ut. Høyskolen Kristiania lykkes bedre i måten de utnytter sine IT investeringer. De gjør alle sine aktiviteter digitalt og har en god plan for hvordan all innhentet informasjon skal benyttes allerede før den innhentes. De vet hvilken informasjon de trenger og går målrettet ut for å få tak i akkurat denne informasjonen.

I motsetning til tradisjonelle medier gir internett raskt og enkelt en samling av detaljert informasjon om individuelle aktiviteter og dette gjør klikkstrømdata til en rik ressurs (Devaraj og Kohli 2003, 273; Mullin og Sismeiro 2008, 2). Vi ser at det er varierende i hvilken grad man utnytter all informasjon som ligger tilgjengelig på internett. Det kommer også frem at noen avdelinger i bedriftene er flinkere enn andre til å benytte seg av denne ressursen. Selv om noen avdelinger er flinke til å innhente informasjon viser likevel undersøkelsen vår tydelige barrierer ved manglende samarbeid og kommunikasjon mellom funksjonelle enheter i både Orkla og Inviso. Det kommer frem at dette kan være et problem hos Høyskolen Kristiania da de har vært gjennom flere omorganiseringsprosesser på bakgrunn av sammenslåinger.

Barrierene for markedsorientering i bedriftene viser seg å være begrensninger hos de ansatte, hvor de ansatte tenker kortsiktig, er uvitende om aktiviteter som kunne gagnet bedriftene og avdelingene. Dette skjer fordi ledelsen i bedriftene ikke gir opplæring og overbeviser de ansatte om hvor viktig det er at man tar i bruk de nye investeringene. Vi har ikke avdekket

alvorlighetsgraden av denne barrieren, men resultatet kan føre til lavere motivasjon, tilfredshet og engasjement som spiller direkte inn på utviklingen av markedsorientering (Harris 1998, 224).

6. Konklusjon

Som nevnt i innledningen ser de fleste bedrifter på seg selv som markedsorienterte. Vi har identifisert, vurdert og analysert de kritiske faktorene, omfang og sammenhenger mellom organisatoriske barrierer for markedsorientering og informasjonsteknologi. Vi har sett på hvordan informasjonsteknologien former prosessene rundt arbeidet med markedsorienteringen og hvordan det påvirker den overordnede markedsføringsstrategien til en bedrift. Det viste seg at hva vi tidlig i prosessen trodde var problemet, at bedriftene hadde problemer med å håndtere den voksende mengden av stordata, ikke var det virkelig problemet. De fleste bedrifter har enda ikke kommet til dette punktet. Som funnene viser er hovedproblemet til mange bedrifter enda å finne gode systemer for lagring og bearbeiding av informasjon, i tillegg til å dele informasjonen internt mellom avdelingene.

En av de mest kritiske barrierene vi har avdekket for bedriftene er mangelfull utnyttelse av teknologiske investeringer og systemer. For å utnytte de ulike informasjonsteknologiske investeringene er det viktig at bedriftene sitter med rett kompetanse. De som har ansvaret for de nye investeringene bør kartlegge i større grad hvordan systemene skal brukes for å utnytte det fulle potensialet. Bedriftene bør sørge for tilstrekkelig opplæring i bruk og effektiv utnyttelse og skape en kultur hvor ansatte ser nytteverdien av de teknologiske investeringene i arbeidshverdagen.

Stadig flere bedrifter bruker internett som informasjonskilde, og det å forstå hvordan forbrukere legger igjen verdifull informasjon på internett, har blitt en suksessfaktor for bedrifter som klarer å bruke denne informasjon riktig. Vi ser at det er bruken av teknologi, ikke de teknologiske investeringene i seg selv som er en nøkkelfaktor for å lykkes. En av de viktigste driverne for markedsorientering er deling av informasjon internt i bedriften. Likevel viser undersøkelsen vår tydelige barrierer ved manglende samarbeid og kommunikasjon mellom funksjonelle enheter. Bedriftene står ovenfor ulike barrierer ved markedsorientering, men det viser seg at en av de største barrierene er begrensninger hos de ansatte, hvor de ansatte tenker kortsiktig, er uvitende om aktiviteter som kunne gagnet bedriftene og avdelingene.

Denne oppgaven har vist at bedriftene til en viss grad innhenter informasjon om sine nåværende og potensielle kunder, men klarer ikke å utnytte informasjon til det fulle. Det viser seg at bedrifter bruker informasjon i sitt daglige arbeid, men det mangler rutiner for siling, og sortering av informasjonen. Videre har vi funnet at det ikke er stort nok fokus på enkel og rask deling internt mellom avdelingene, med tanke på at dette er den viktigste driveren for markedsorientering. Oppgaven viser at bedriftene ofte deler internt i en avdeling, men ikke på tvers av de ulike avdelingen. Vi har i tillegg funnet at den innhentedde informasjonen blir brukt i viktige beslutningssammenhenger, men fordi informasjonen ikke er satt i et godt nok system, og delingen internt ikke er tilstrekkelig kan det være informasjon som går tapt. Analyser av datamaterialet viser at de bedriftene som utnytter sine teknologiske investeringen til det fulle og har god systemer for deling av informasjon klarer i større grad å lykkes med sin markedsorientering.

Litteraturliste

- American Marketing Association. Definisjon. Lesedato 9. mars 2018:
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Aral, Sinan, Erik Brynjolfsson, og D.J Wu. 2006. "Which Came First, It or Productivity? The Virtuous Cycle of Investment and Use in Enterprise Systems." Paper er presentert på Twenty Seventh International Conference on Information Systems, Milwaukee, USA, 2006
- Agarwal, Sanjeev, M. Krishna Erramilli og Chekitan S. Dev. 2003. "Market orientation and performance in service firms: role of innovation." *Journal of service marketing*, 17(1): 68-82.
- Belkin, Nicholas J. og Bruce W. Croft. 1992. "Information filtering and information retrieval: two sides of the same coin", *Communications of the ACM*, 35(12): 29-38.
- Bharadwaj, Ananddhi. 2000. "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation", *MIS Quarterly*, 24(1): 169-196.
- Borges, Mauro, Norberto Hoppen og Fernando Bins Luce. 2009. "Information technology impact on market orientation in e-business", *Journal of Business Research*, 62(9): 883-890.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Kim, H. H. 2011. Strength in numbers: How does data-driven decisionmaking affect firm performance? Working Paper
- Baker, E. William og James M. Sinkula. 1999. "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance." *Journal of the academy of marketing science*, 27(4): 411-427.
- Berman, Ron og Zsolt Katona. 2011. "The Role of Search Engine Optimization in Search Marketing", *Marketing Science*, 32(4): 644-651.
- Beverland, M.B. and Lindgreen, A. 2007. "Implementing market orientation in industrial firms: a multiple case study." *Industrial Marketing Management*, 36(4): 430-442.
- Bisp, Søren. 1999. "Barriers to Increased Market-Oriented Activity: What the Literature Suggests." *Journal of Market-Focused Management*, 4(1): 77-92.
- Bresnahan, Timothy F., Erik Brynjolfsson og Lorin M. Hitt. 2002. "Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence*." *Quarterly Journal of Economics*, 117(1): 339-376.
- Cano, Chyntia R., Franchois A. Carrillat, and Fernando Jaramillo. 2004. "A Meta-Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents." *International Journal of Research in marketing*, 21(2):179-200.

- Chakravarty, Anindita, Alok Kumar og Rajdeep Grewal. 2014. "Customer Orientation Structure for Internet-Based Business-to-Business Platform Firms", *Journal of Marketing*, 78(5): 1-23.
- Christensen, Clayton M. og Joseph L. Bower. 1996. "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms." *Strategic management journal*, 17(3): 197-218.
- Christiaanse, Elien og N. Venkatraman. 2002. "Beyond Sabre: an empirical test of expertise exploitation in electronic channels" *MIS Quarterly* 26(1): 15-38.
- Corbin, Juliet og Anselm Strauss. 2008. "*Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*". 3.utg. London: Sage
- Dalen, Monica. 2011. *Intervju som forskningsmetode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Day, George S. 1994. "The capabilities of market-driven organizations." *Journal of Marketing*, 58(4): 37-52.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley og Frederick E. Webster, Jr. 1993. "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis." *The journal of Marketing*, 57(1): 23-37.
- Devaraj, S. og Kohli, R. 2003. "Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link?." *Management Science*, 49(3): 273-289.
- Dickson, R. Peter. 1996. "The static and dynamic mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgans comparative advantages theory." *Journal of Marketing*, 60(4): 102-106.
- Duncan, Nancy Bogucki. 1995. "Capturing Flexibility of Information Technology Infrastructure: A Study of Resource Characteristics and Their Measure", *Journal of Management Information Systems*, 12(2): 37– 57.
- Felton, Arthur P. 1959. "Making the Marketing Concept Work." *Harvard Business Review*, 37(4): 55-65.
- Gerring, John. 2007. *Case Study Research: Principles and Practices*. New York: Cambridge University Press.
- Gilje, Nils og Harald Grimen. 1993. *Samfunnsvitenskapens forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Harris, Lloyd C. 2000. "The organizational barriers to developing market orientation." *European Journal of Marketing*, 34(5/6): 598-624.
- . 1999. "The organizational barriers to developing market orientation." *Journal of applied Management Studies*, 8(1): 85-101.
- . 1998. "Barriers to market orientation: the view from the shopfloor", *Marketing Intelligence & Planning*, 16(3): 221-228.

- Hoff, Kjell Gunnar og Morten Helbæk. 2016. *Bedriftens økonomi*. 8.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hogan, John E., Katherine N. Lemon og Roland T. Rust. 2002. "Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing", *Journal of Service Research*, 5(1): 4-12.
- Jaworski, Bernard J. og Ajay. K. Kohli. 1993. "Market Orientation: Antecedents and Consequences." *The Journal of Marketing*, 57(3): 53-70.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. 3.Utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Kannan, P. K. og Hongshuang "Alice" Li. 2017. "Digital marketing: A framework, review and research agenda." *International Journal of Research in Marketing*, 34(1): 22-45.
- Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran og William O. Bearden. 2005. "Market orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance." *Journal of marketing*, 69(2): 24-41.
- Kohli, Ajay K., og Bernard J. Jaworski. 1990. "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications." *The Journal of Marketing*, 54(2): 1-18.
- Kulatilaka, Nalin og N. Venkatraman. 2002. "Strategic Options in the Digital Era" *Business Strategy Review*, 12(4): 2-16.
- Kumar, V., Eli Jones, Rajkumar Venkatesan, og Robert P. Leone. 2011. "Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?" *Journal of marketing*, 75(1): 16-30.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det Kvalitative Forskningsintervju*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Lafferty, Barbara and G. Thomas M. Hult. 2001. "A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives," *European Journal of Marketing*, 35(1-2): 92- 109.
- Lear, Robert W. 1963. "No easy road to market orientation", *Harvard Business Review*, 41(5): 53-60.
- Luftman, Jerry N., Lewis, P. R. og Oldach S. H. 1993. "Transforming the enterprise: the alignment of business and IT strategies", *IBM System Journal*, 32(1): 198-221.
- MacMillan, Ian C. 1994. Innl. til *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, av Richard A. D'Aveni, ix-xi. New York: Free Press
- March, James. G. 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1): 71-87.

- Messikomer, Edwin E. 1987. "Marketing changes the corporate culture – a company study." *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(4): 53-8.
- Min, Soonhong, Seokwoo Song og James S. Keebler. 2002. "An internet-mediated marketing orientation (IMO: building a theory)" *Journal of marketing theory and practice* 10(2): 1-12.
- Mullin, Peter W. og Catarina Sismeiro. 2008. "Click Here for Internet Insight: Advances in Clickstream Data Analysis in Marketing" *Journal of Interactive Marketing*, 23(1) 1-38.
- Narver, John C. og Stanley F. Slater. 1990. "The effect of a market orientation on business profitability." *The Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.
- Orkla. 2017. Årsrapport 2017. Lesedato: 23. mars 2018:
https://aarsrapport2017.orkla.no/assets/orkla/pdfs/2017/no/Orkla%20Annual%20Report%202017%20NO_WEB.pdf
- Pierre, Berthon, Morris B. Holbrook og James M. Hulbert. 2000. "Beyond market orientation: a conceptualization of market evolution" *Journal of interactive marketing*, 14(3): 50-65.
- Proff. 2017a. Oversikt Inviso AS. Lesedato 15.06.18:
<https://www.proff.no/selskap/inviso-as/oslo/fotografering/IEOD43E00G3/>
- Proff. 2017b. Oversikt Orkla ASA. Lesedato 15.06.18:
<https://www.proff.no/selskap/orkla-asa/oslo/hovedkontortjenester/IG3C3MV10NZ/>
- Proff. 2017c. Oversikt Høyskolen Kristiania. Lesedato 15.06.18:
<https://www.proff.no/selskap/høyskolen-kristiania/oslo/høyskoler-og-universiteter/IFSHCS4101S-1/>
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Rust, Roland T., Christine Moorman og Peter R. Dickson. 2002. "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?", *Journal of Marketing*, 66(4): 7-24.
- Sashi, C. M. 2012. "Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media." *Management Decision*, 50(2): 253-272.
- Seiler, Stephan. 2012. "The Impact of Search Costs on Consumer Behavior: A Dynamic Approach", *Quantitative Marketing and Economics*, 11(2): 155-203.
- Shapiro, Benson P. 1988. "What the Hell Is "Market Oriented"?", *Harvard Business Review*. Lesedato 13. februar 2018: <https://hbr.org/1988/11/what-the-hell-is-market-oriented>
- Silverman, David. 2014. *Interpreting Qualitative Data*. 5. utg. London: SAGE Publications.

- Slater, Stanly F. og John C. Narver. 1993. "Product market strategy and performance: an analysis of the miles and snow strategy types." *European Journal of Marketing*, 27(10): 33-51.
- Slater, Stanley F. & John C. Narver. 1994. "Does competitive environment moderate the market orientated-performance relationship?", *Journal of Marketing*, 58(1): 46-55.
- Soonhong, Min, Song Seokwoo og James S. Keebler. 2002. "An internet-mediated market orientation (IMO): building a theory" *Journal of marketing theory and practice*, 10(2): 1-11.
- Sriram S., Mercedes Esteban Bravo, Liye Ma, Scott Shriver, Puneet Manchanda, Junhong Chu, Minjae Song og Upender Subramanian. 2014. "Platforms: A Multiplicity of Research Opportunities", Paper er presentert på the 9th Invitational Choice Symposium at Erasmus University i Nederland, juni 2013.
- Tambe, Prasanna B, Lorin M. Hitt, og Erik Brynjolfsson, E. 2009. "The Extroverted Firm: How External Information Practices Affect Productivity," (*working paper*)
- Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 4.utg Bergen: Fagbokforlaget
- Vavra, Jan og Zuzana Pecinova. 2008. "Cost related to the customers – essential part of net marketing contribution assessment", *Economics and management*, 313-318.
- Wang, Yin, Yang Chen, Saggi Nevo, Jiafei Yin, Guiyao Tang. 2013. "IT Capabilities and Innovation Performance: The Mediating Role of Market Orientation," *Communications of the Association for Information Systems*, 33(9): 130-142.
- Webster, Frederick E. Jr. 1988. "Rediscovering the Marketing Concept." *Business Horizon*, 31(3): 29-39.
- Wedel, Michel og P. K. Kannan. 2016. "Marketing Analytics for Data-Rich Environments", *Journal of Marketing*, 80(6): 97–121.
- Weerawardena, Jay og Aron O’Cass. 2004. "Exploring the Characteristics of the market-Driven Firms and Antecedents to Sustained Competitive Advantage." *Industrial Marketing Management*, 33(5): 419-428.
- Wind, Jerry og Arvind Rangaswamy. 2001. "Customerization: the next revolution in mass customization", *Journal of interactive marketing*, 15(1): 13-32.
- Woodside, Arch G. 2010. *Case Study Research: Theory, Methods, Practice*. Bingley: Emerald Group Publishing
- Woodside, Arch G. og Roger Baxter. 2010. "Case study research in business-to business contexts: theory and methods." I Gary L. Lilien og Rajdeep Grewal (red.) *Handbook of Business-to-Business Marketing*, 680-698. Cheltenham: Edward Elgar

Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research: Design and Research*. 5. utg. Los Angeles: Sage

Vedlegg 1

Fase 1: Rammesetting

1. Løst prat

- Uformell prat

2. Informasjon (5 min)

- Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)
- Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
- Informer om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak
- Start opptak

Fase 2: Erfaringer

3. Overgangsspørsmål: (10 min)

- Kan du bruke tre minutter til å skrive ned stikkord for hva dere mener kjennetegner markedsorientering/big data/digital markedsføring?
 - Fortell litt om bedriften
 - Hvordan fungerer bedriften
 - Hva selger dere
 - Hvordan er organisasjonen og hvilke avdelinger har dere
 - Hva er din rolle i bedriften
 - Hvem samarbeider du med
 - Hvordan samler dere inn data
 - Hvordan data har dere om kundene
 - Hvordan blir dataene spredt
 - Hvilken teknologi benytter dere teknologi
 - Hvordan er de digitale data innhentet
 - Hva vet dere om konkurrenter

Fase 3: Fokusering

4. Nøkkelspørsmål: (40 min)

- Digital markedsføring
 - Hvilke interne systemer (CRM, ERP, ERP) benytter dere i dag? (Hvem har tilgang, hvem benytter, osv).
 - Ekstern informasjonsinnsamling og spredning - Hvilke kilder bruker dere (Klikkstrømdata og søkeordsamlinger fra blandt annet Google Analytics, AdWords, Google søkeannonsering, Facebook, Amazone og evt andre?)
 - Hvem er ansvarlig for innhenting
 - Hvem har tilgang til den innhentede informasjonen?
 - Hvilke metoder/rutiner har dere for innhenting og spredning av denne informasjonen i bedriften?
- Markedsorientering (skal vi bruke elementer fra MARKOR skalaen?)

- Toppledelsen (verdier, kommunikasjon internt og risiko- og endringsvillighet)
 - Hvor viktig mener du arbeidet med MO er?
 - Hvordan kommuniserer du med andre i bedriften om arbeidet med Mo?
 - Har dere systemer for deling av informasjon?
 - Hvilke belønningssystemer for de ansatte har dere, i arbeidet med MO?
 - I hvilke grad er du villig til å ta en risiko for tap av penger, mangel på ROI?
 - Hvor viktig er MO for deg?
 - Ved beslutninger om investeringer i MO - må arbeidet føre til økt inntjening eller er du villig til å potensielt tape disse pengene? Hvis inntjeningen på MO vanskelig lar seg måle, er du likevel villig til å investere i arbeidet (samme om endringer)?
- Internt i avdelingene (intern markedsføring, samarbeid, tilhørighet/tilfredshet og konfliktnivå)
 - Deler du informasjon med andre i avdelingene og på tvers av andre avdelinger?
 - Føler du at andre deler med deg/din avdeling?
 - Hvilke rutiner/programmer for deling benytter dere (er dette satt i system eller er det tilfeldig)?
 - Er du fornøyd med deres samarbeid innad i avdelingen og på tvers av de andre avdelingene - kan du nevne en eller flere konkrete situasjoner hvor du har delt/fått informasjon innad eller på tvers av avdelinger. Kom dette til nytte?
 - Evt burde informasjon du har hatt vært delt, men ikke blitt delt?
- Organisatoriske systemer (struktur, belønningssystemer, IT integrasjon og barrierer:
 - Hvordan er bedriften strukturert (hierarkisk ol), (tilknytning, sentralisering og formalisering)?
 - Strategiske (service- og kostnadsfokuserede strategier), i hvilke grad er du beslutningstager (må du ha godkjennelse av noen høyere opp systemet for å ta beslutninger)? Kan du komme med et konkret eksempel?
 - System barrierer: hvordan forholder dere dere til konkurrentene? (ved innovasjon og endringer)
 - Hvilke systemer/verktøy for informasjonsinnhenting og spredning har dere/benytter dere?
 - Er dette satt i system eller er det personavhengig, formelt/uformelt?
 - Hvor mange benytter seg evt av disse systemene?
 - Finnes det data/presentasjoner eller andre interne dokumenter vi kan få tilgang til som er aktuelle for informasjon

Konfrontere med problemstillingen! Hva tenker du om dette... for at ikke svarene kommer tilpasset til denne.

Fase 4: Tilbakeblikk

5. Oppsummering (5 min)

- Er det noe du vil legge til?

- Eventuelt
- Er det noen andre vi burde snakke med? Samarbeidspartnere, innenfor kundedata (tolking?) evt byråer, med viktige roller, åpne opp caset for samarbeidspartnere? Hvis aktuelt.