



# Norske styremedlemmer, digitale sinker?

*Norwegian board of directors, digital laggards?*

## En kvantitativ studie av Norske styremedlemmer og deres fokus på digitalisering i styrearbeidet

*A quantitative study on Norwegian board of directors  
and their focus on digitalization*

Jens Henry Middborg

Handelshøgskolen ved UiS / UiS Business School

UNIVERSITETET I STAVANGER / UNIVERSITY OF STAVANGER

2020

© Jens Henry Middborg, 2020

Veileder / Supervisor: Bjarte Ravndal



Universitetet  
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

E-MBA300

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:  
Executive MBA

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei  
(**NB!** Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: Norske styremedlemmer, digitale sinker?

ENGELSK TITTEL: Norwegian board of directors, digital laggere?

FORFATTER(E)		VEILEDER:
Kandidatnummer: 508331 ..... .....	Navn: Jens Henry Middborg ..... .....	Bjarte Ravndal

---

## Sammendrag

Gjennom de siste 10-årene har digitalisering fått mer fokus i næringslivet, men likefullt blant forskning og samfunn. Hvordan påvirker digitalisering samfunnet og næringslivet, og har det en konkurransedrivende kraft? Flere studier har sett nærmere på hvordan bedriftsstyrer kan spille en mer aktiv rolle i hvordan selskaper kan posisjonere seg for økt konkurransekraft og endringstakt. Spørsmålet som flere har stilt er hvordan digitalisering påvirker det strategiske perspektivet for bedrifter.

Bakgrunnen og hensikten med denne oppgaven var å se nærmere på hvordan norske styrer prioriterer digitalisering på agendaen i styrerommet, og om styremedlemmer har kompetanse og forståelse til å bidra til endringstakten i selskapene med digitalisering i sentrum. Samtidig ønsket jeg å gi noen ideer og forslag til hvordan de kan møte en økt konkurranse gjennom å sette digitalisering i fokus.

En anonym undersøkelse rettet mot et utvalg av Norske styremedlemmer i børsnoterte selskaper har vært målgruppen i oppgaven. Resultatet sammensatt med teoretiske studier, andre næringslivsundersøkelser og mine egne erfaringer er blitt lagt til grunn i besvarelsen. Resultatet viser at styrets rolle i dag har en passiv tilnærming til digitalisering. Generelt bør styrets rolle endres fra en tradisjonell og passiv tilnærming til en mer dynamisk tilnærming. Norske styremedlemmer må spille en mer aktiv rolle i strategisk ledelse av selskapene der digitalisering er en sentral del av overordnet selskapsstrategi. Videre viser resultatet at Norske styremedlemmer har digitalisering på styreagendaen, men er ikke delaktige i å støtte daglig ledelse, og har heller ikke nok kompetanse til å bidra på den digitale agenda.

Stikkord: digitalisering, digital transformasjon, digitaliseringsstrategi, IT governance, strategi, styret, smidig styre, styremedlem, ledelse, kompetanse,

---

## Abstract

Over the past decades digitalization has become more of interest in the corporate world, likewise in research and society. How does digitalization influence society and corporations, and does it have any competitive advantage? Several studies have been looking at how board of directors can play a more significant role in how their businesses are taking advantage of digitalization in an increased competitive market. The question mark is how digitalization influence the strategic perspective for businesses.

The background and purpose of this study was to look at new ways in which Norwegian boards prioritize digitalization on the agenda in the boardroom, and if board of directors have the expertise and understanding of digitalization to support their corporation preparing for a shift into the digitale age. At the same time, I also wanted to give some ideas and perspectives on how board of directors can meet the increased competition by being more digital in their mindset.

An anonymous survey aimed at a selection of Norwegian board members in listed corporations was the target group in the study. The results combined with theoretical papers, other business studies and my own experiences have been used in the thesis. The result shows that the role of the board today has a passive approach to digitalization. The role of the board has to change from a traditional and passive approach to a more dynamic approach. And the board of directors must play a more active role in the strategic management of the company where digitalization is integrated in the overall strategy. Furthermore, the results show that Norwegian board of directors do prioritize digitalization on the board agenda, but they are not involved in supporting day-to-day management, nor do they have enough expertise to contribute to the digital agenda.

Keywords: digitalization, digital transformation, digitalization strategy, IT governance,, corporate strategy, agile board, board room, board of directors, leadership, competence,

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>11</b>
1.1. Bakgrunn .....	11
1.2. Hovedspørsmål .....	16
1.3. Struktur på oppgaven.....	17
<b>2. Teori</b> .....	<b>18</b>
2.1. Aksjeselskaper og Allmennaksjeselskaper .....	18
2.2. Styrets rolle.....	19
2.2.1. Styrets tradisjonelle rolle.....	20
2.2.2. Styresammensetning og resultater.....	22
2.2.3. Styreevaluering .....	27
2.2.4. Metode og rammeverk for styreevaluering .....	28
2.2.5. Hvordan de beste styrene bidrar til fremgang for selskapet .....	32
2.3. Digitalisering .....	34
2.3.1. Hva er digitalisering .....	35
2.3.2. Hvordan digitalisering påvirker etablerte virksomheter .....	36
2.3.3. Digital transformasjon.....	42
2.3.4. Digital transformasjon og selskapsledelse.....	44
2.3.5. Digitaliseringsstrategi, også en del av forretningsstrategi ? .....	46
2.3.6. Digitalisering og digital transformasjon som en del av selskapsstrategien.....	50
2.4. Digitalisering i styrerommet.....	53
2.4.1. Hva må til av endringer på styrenivå.....	54
2.4.2. Det fremtidsrettede og smidige styret.....	55
2.4.3. Hva må endres i styret for å bli mer digitale?.....	57
2.4.4. Hvordan håndtere digitalisering i styrerommet? .....	60
2.5. Strategisk IT governance .....	62
2.5.1. Fra IT Management til strategisk IT governance .....	62
2.6. Teoretisk oppsummering .....	64
<b>3. Design/ metode og datautvalg</b> .....	<b>65</b>
3.1. Kvantitativ undersøkelse .....	65
3.2. Spørreskjema og innhenting av data.....	65
3.3. Datautvalg .....	66
3.3.1. Målgruppen .....	68
3.3.2. Fem perspektiver for undersøkelsen.....	69
3.3.3. Bransjeinndeling .....	70
3.3.4. Selskapenes omsetning og alder.....	72
3.3.5. Størrelse på styrene i utvalget .....	73
3.3.6. Nasjonalitet blant styremedlemmer i det totale utvalget av selskaper .....	74
3.3.7. Rollefordeling, styreefaring blant respondentene .....	75
3.3.8. Aldersfordeling blant respondentene.....	76
3.1. Analyse av data.....	77

3.1.	Feilkilder .....	78
3.2.	Reliabilitet og validitet .....	78
3.3.	Forskningsetikk .....	81
<b>4.</b>	<b>Empiri / funn.....</b>	<b>82</b>
4.1.	Samtaler med styreledere.....	82
4.2.	Kvantitativ undersøkelse .....	86
4.2.1.	Strategiarbeid i styret .....	86
4.2.2.	Struktur (governance) i selskapet .....	91
4.2.3.	Styret og styremedlemmenes kompetanse og erfaring .....	93
4.2.4.	Betraktninger rundt digitalisering i næringslivet, i selskapet og fokuset til styret.....	103
4.2.5.	Fremtidsretning innen digitalisering.....	120
<b>5.</b>	<b>Diskusjon.....</b>	<b>122</b>
5.1.	Innledning.....	122
5.2.	Analyse av funn .....	123
5.2.1.	Strategiarbeid i styret .....	123
5.2.2.	Struktur (governance) i selskapet .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.3.	Styret og styremedlemmenes kompetanse og erfaring .....	127
5.2.4.	Betraktninger rundt digitalisering i næringslivet, i selskapet og fokuset til styret.....	130
5.2.5.	Fremtidsretning innen digitalisering.....	133
5.3.	Begrensninger.....	134
5.4.	Videre studier .....	134
<b>6.</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>136</b>
	<b>Referanser .....</b>	<b>138</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>145</b>
	Kompetansemodell for styreevaluering innen IT.....	145

## Figurer og tabeller

Figur 1-1 Digital evolusjonsindeks (Chakravorti, Tunnard, & Chaturvedi, 2014).....	14
Figur 2-1 Styrerepresentasjon og antall selskaper.....	24
Figur 2-2 Antall styreroller per individ.....	25
Figur 2-3 Rammeverk for styreevaluering (Nordberg & Booth, 2018) .....	30
Figur 2-4 Porters femkreftersmodell (Bruijl, 2018) .....	37
Figur 2-5 Porters fem-krefters modell med 9 dimensjoner (Bruijl, 2018) .....	40
Figur 2-6 Fra analog til digital (Digitaliseringsdirektoratet, 2017) .....	43
Figur 2-7 Fra «digitizing» til digital transformasjon.....	43
Figur 2-8 Fem steg for digital strategi - Boston Consulting Group - (Wald, Laubier, & Charanya, 2019) .....	46
Figur 2-9 Styrets involvering i strategiske beslutninger (Ježak, 2007) .....	54
Figur 2-10 Digitaliseringsnivåer i en virksomhet.....	61
Figur 3-1 Antall respondenter fordelt per bransje .....	70
Figur 3-2 Fordeling av respondenter i markedssegmentene ; B2B, B2C, Kombinasjon.....	71
Figur 3-3 Omsetning og alder i selskapsutvalget .....	72
Figur 3-4 Antall selskaper og størrelse på styret.....	73
Figur 3-5 Nasjonalitetsfordeling i styrene blant selskapene i utvalget.....	74
Figur 3-6 Antall års styreerfaring blant respondentene .....	75
Figur 3-7 Aldersfordeling blant respondentene.....	76
Figur 4-1 Strategiarbeid i styret .....	87
Figur 4-2 Digitaliseringsstrategi .....	89
Figur 4-3 Egen CDO og CDO/CIO rapportering til styret .....	91
Figur 4-4 CIO og CDO struktur .....	91
Figur 4-5 IT og digitaliseringskompetanse .....	93
Figur 4-6 Respondentenes kompetanse og erfaringsområder .....	96
Figur 4-7 Styreevaluering de siste 12-18 månedene .....	98
Figur 4-8 Styrets utvikling av digitaliseringskompetanse .....	99
Figur 4-9 Arenaer for kompetanseheving innen digitalisering.....	101
Figur 4-10 Generelle betraktninger rundt digitalisering og styrearbeid .....	103
Figur 4-11 Digitaliseringsarbeid i selskapet.....	106
Figur 4-12 Styremedlemmenes prioriteringer innen IT og digitalisering.....	109
Figur 4-13 Styrets involvering i digitalisering .....	111
Figur 4-14 Styremedlemmenes direkte involvering i IT / digitalisering .....	114
Figur 4-15 Styretid på strategisk IT / digitalisering .....	117
Figur 4-16 Refleksjoner rundt styrets involvering eller manglende involvering innen digitalisering .....	118
Figur 4-17 Økt fokus på digitalisering fremover.....	120
Figur 0-1 Kompetansem modell for styreevaluering innen IT .....	145

Tabell 1 Aldersfordeling blant respondentene .....	77
Tabell 2 Strategiarbeid i styret .....	87
Tabell 3 IT og Digitaliseringskompetanse .....	94
Tabell 4 Generelle betraktninger rundt digitalisering og styrearbeid .....	104
Tabell 5 Digitaliseringsarbeid i selskapet .....	106
Tabell 6 Styrets involvering i digitalisering .....	111
Tabell 7 Styrets involvering i digitalisering .....	115
Tabell 8 Økt fokus på digitalisering fremover .....	120

## Begreper, forkortelser og konsepter

AI	Artificial Intelligence (Kunstig intelligens)
AS	Aksjeselskap
ASA	Allmennaksjeselskap
B2B	Business to Business (forretningsfokus på annet næringsliv)
B2C	Business to Consumer (forretningsfokus på konsumentmarkedet)
BCG	Boston Consulting Group
CEO	Chief Executive Officer (Administrerende Direktør)
CFO	Chief Digital Officer (Digitaliseringsdirektør)
CFO	Chief Financial Officer (Finansdirektør)
CIO	Chief Information Officer (IT-direktør)
Cognitive Computing	Plattformer med utstraktgrad av AI og signal prosessering som inkluderer for eksempel stemmegjenkjenning og menneske-maskin interaksjon
COO	Chief Operation Officer (Operasjonsdirektør)
CPS	Cyber-Physical systems (data drevne algoritmer integrert med fysiske komponenter mm.)
DAB	Digital Audio Broadcasting
DIFI	Tidligere Direktorat for forvaltning og ikt, nå en del av Digitaliseringsdirektoratet
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes (Driftsresultat - inntjening før renter og skatt)
EDB	Elektronisk databehandling
EU	Europeiske Union
EØS	Europeiske Økonomiske Samarbeidsområdet
GDPR	General Data Protection Regulation (personvernforordningen)
IIoT	Industry IoT (Industriell anvendelse av tingenes internett)
IKT	Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
IoT	Internet of Things (Tingenes internett)
IT Governance	IT-styring
IT	Informasjonsteknologi
M&A	Merger & Aquisitions (sammenslåing og oppkjøp av selskaper)
MCQ	Multiple choice questions (spørsmål med flere svar)
MIT	Massachusetts Institute of Technology
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
Tech Savvy	En person med stor teknologisk innsikt og forståelse



---

## Forord

Nå når den avsluttende masteroppgave ved Executive MBA studiet ved Universitetet i Stavanger (UiS) innleveres gir det tid for refleksjon. Jeg måtte utsette den opprinnelige oppstarten av masteroppgaven da det ble for krevende for to år siden å kombinere med rolleskifte i jobbsammenheng. Jeg hadde håpet det skulle bli noe mer rom i en hektisk arbeidshverdag i perioden 2019/ 2020, og spesielt våren 2020. Jeg kunne ikke tatt mer feil.

EMBA studiet ved UiS har vært et spennende, lærerikt og interessant studie – et studie som allerede er blitt anbefalt kolleger og andre bekjente. Masteroppgaven oppleves dog som på langt nær ferdig med denne innleveringen, og jeg vil videreutvikle en del av innholdet til rapporter og foredrag for bruk og anvendelse i jobb-sammenheng.

Opgaven ble valgt innen temaet digitalisering, strategi og selskapsledelse som er knyttet til min arbeidshverdag. Det er gjengitt fra flere av dem jeg har snakket med gjennom det siste året at man ser på emnet som svært interessant og tidsrelevant fra et styre og toppleder perspektiv.

Jeg ble introdusert for tematikken fra min veileder Bjarte Ravndal, samtidig som jeg ved en tilfeldighet hadde lest en artikkel i Aftenposten om digitalisering og styrearbeid i Norske bedrifter som pirret min nysgjerrighet.

En av observasjonene jeg gjorde underveis var at nepotisme kunne se til å være utbredt i styresammensetning i Norske styre. En annen observasjon er at styrerommet, ikke helt unaturlig, er et lukket rom, og dybde og detaljinformasjon er vanskelig å få innsikt i om man ikke er på innsiden. Digitalisering er på agendaen i styrene, men oppgaven viser det i stor grad er varierende kunnskapsnivå, og Norske styremedlemmer har fortsatt en vei å gå.

En stor takk til Bjarte Ravndal som veileder i master oppgaven, som engasjert kursholder i noen av EMBA emnene ved Handelshøgskolen ved UiS, og ikke minst som en god samtalepartner ved siden av studiet.

Videre en stor takk til kollega, og assosiert professor ved IMD Business School, Dr. Didier Bonnet, for gode råd midtveis i oppgaven når jeg opplevde å stå litt fast.

En spesiell takk også til min kollega, Eiulf Lian, som fant veier rundt i Norsk næringsliv når korona-krisen traff landet, og jeg var i startgropen for datainnsamling. Situasjonen med koronaviruset og Covid-19 traff meg hardt underveis i oppgaveskrivingen, ikke kun med tilgjengelighet for målgruppen, men likefullt at min arbeidshverdag ble betydelig intensivert.

En avsluttende ekstraordinær takk til min kjære kone, Charlotta, som har vært mental «coach», en god sparringspartner, gitt meg fritak fra alle mulige oppgaver på hjemmebane, servert frokost, lunsj og middag, tatt våronna i hagen, og vist en stor tålmodighet gjennom spesielt tiden fra mars til mai.

Stavanger, 28. mai 2020

Jens H. Middborg

---

*“We are analog beings living in a digital world, facing a quantum future”*

- Neil Turok

# 1. Innledning

## 1.1. Bakgrunn

I en stadig økende endringstakt i samfunnet, i stor grad akselerert av megatrender med teknologi, IT og digitalisering, må ulike virksomheter stadig håndtere nye utfordringene de står overfor for å være konkurransedyktige og for å overleve.

Det globale næringslivet har kraftig endret seg, og selskaper som vi en gang kjente som de «store topp 100 selskapene» er blitt utfordret og troner ikke lenger på toppen. Nye selskaper er kommet til, og det har skjedd i en hastighet man tidligere ikke har sett. Flere av de etablerte selskapene har møtt «kodak» momentet, og klarer ikke omstillingen eller er ikke raske nok til å gjøre endringer.

Underliggende faktorer er med på å drive disse endringene, globalisering, økt velstand, fokus på bærekraft og ikke minst har IT, teknologi og digitalisering vært med på å påvirke med stor kraft. I boken “The World is Flat” utgitt i 2005 av Thomas Friedman, beskrives det et verdenssamfunn som er i kraftig endring og globalisering drevet i stor grad av teknologi. Friedman beskrev en 10-punktsliste over elementer som var med på å «flate ut jorden», og med det mente han at det var nye krefter som spilte inn, verdens økonomien var i endring, rammevilkår for å gjøre suksess i næringslivet var i endring, og maktstrukturene endret seg. Blant annet beskrev han «Netscape<sup>1</sup>» og internett som en av de viktigste akseleratorene (Friedman, 2005).

Blockbusters var den største videoutleie og salgskjeden globalt, de hadde en markedsandel på over 50%. I dag eksisterer ikke selskapet lenger. I løpet av en 2 årsperiode gikk Blockbusters fra å være en suksess til å bli slått konkurs. Hele videobransjen ble «disruptet» av ett selskap – Netflix (Bonnet & Maulik, 2018). Strømmetjenestene som dukket opp for 15 år siden har i dag tatt helt over videoutleie markedet, og er også nå i ferd med å utfordre såkalt lineær TV. Hovedårsaken er teknologiske nyvinninger, plattformer og endret atferdsmønster blant forbrukere. Slike eksempler har man sett mange av opp igjennom de siste 20-30 årene. Musikkbransjen ble først utfordret gjennom delingsnettverket Napster som tilrettela for ulovlig deling av musikkfiler over internett. All kraft som ble lagt ned i å forhindre Napster i å drive sin virksomhet løste ikke utfordringen som musikkbransjen stod overfor. Teknologien

---

<sup>1</sup> Netscape var den første av de store nettleserne som fikk suksess i siste del av 90-tallet (Wikipedia, 2020)

var kommet for å bli. Utviklingene gikk raskere, teknologien ble bedre, enklere og mer effektiv. Til slutt måtte musikkbransjen gi etter. Og nå er det mobil-applikasjoner som for eksempel Spotify som dominerer distribusjonsnettene av musikk. Andre eksempler er Apple som erobret mobiltelefon-markedet med iPhone, og Amazon med sin handelsplattform for bøker som utfordret tradisjonell handel i butikk, og Tesla med sin innovative tilnærming rundt elektriske biler. Vi ser flere og flere bedrifter i ulike bransjer blir utfordret, og det gjelder ikke lenger bare selskaper som henvender seg til et konsumentmarked. Vi ser for eksempel gruveselskaper som i stor grad tar i bruk teknologi for å være konkurransedyktige, lønnsomme og evne å omstille seg hurtig.

Samtidig som man ser de store teknologiselskapene som Microsoft, Facebook, Amazon, Alfabet (Google) har overtatt tronen på topp 10 mest verdsette selskaper, har de siste 2 årene vist en annen trend, at også disse selskapene mister anseelse hos arbeidstakere. Der man så Google var et mytisk selskap «alle» ønsket å jobbe for tidligere, er dette nå ute av topp 10 listen til Glassdoor over mest attraktive arbeidsplasser, Facebook har falt 16 plasser og Apple har droppet 13 plasser (Dans, 2019). Årsaken er at arbeidstakere opplever de nevnte selskapene til å bli mer og mer «main stream» og blir sammenliknet med de store tradisjonelle industriselskapene, «corporate»-kulturen gjør sitt inntog. Eksempelet med Cambridge Analytica skandalen<sup>2</sup> viser at flere av de store teknologiselskapene har vært og fortsatt er utsatt for kritikk på grunn av etiske dilemma rundt personvern, håndtering av personlige data, data overvåkning, kunstig intelligens som bryter med det normative synet på samfunnet (Moss & Metcalf, 2019). Vi ser ansatte og kunder setter etikk, bærekraft og miljø høyt på prioriteringslisten når man skal velge arbeidsgiver, samarbeidspartner eller et produkt man skal kjøpe.

Mange av de teknologiske fremskrittene og innovasjonen vi har sett gjennom de siste to 10-årene har vært akselerert gjennom oppstartselskaper. En ny studie fra Sør Korea utgitt i 2020 fant at teknologi start-up selskaper gir økt innovasjon og økonomisk vekst til samfunnet, og at de har en høyere status blant arbeidstakere (Choi, Sung, & Park, 2020). I følge konsultantselskapet KPMG (2015) har de store veletablerte selskapene blitt utfordret av hvordan innovasjon er blitt drevet frem av teknologi og start-up selskaper. Som et motsvar har de veletablerte selskapene iverksatt tiltak for å endre sin egen modell, og satt opp

---

<sup>2</sup> Cambridge Analytica tidligere «data-minig» og dataanalyse selskap som fikk massiv kritikk for brudd på personvern, etikk og moral i forbindelse med politiske valg i USA

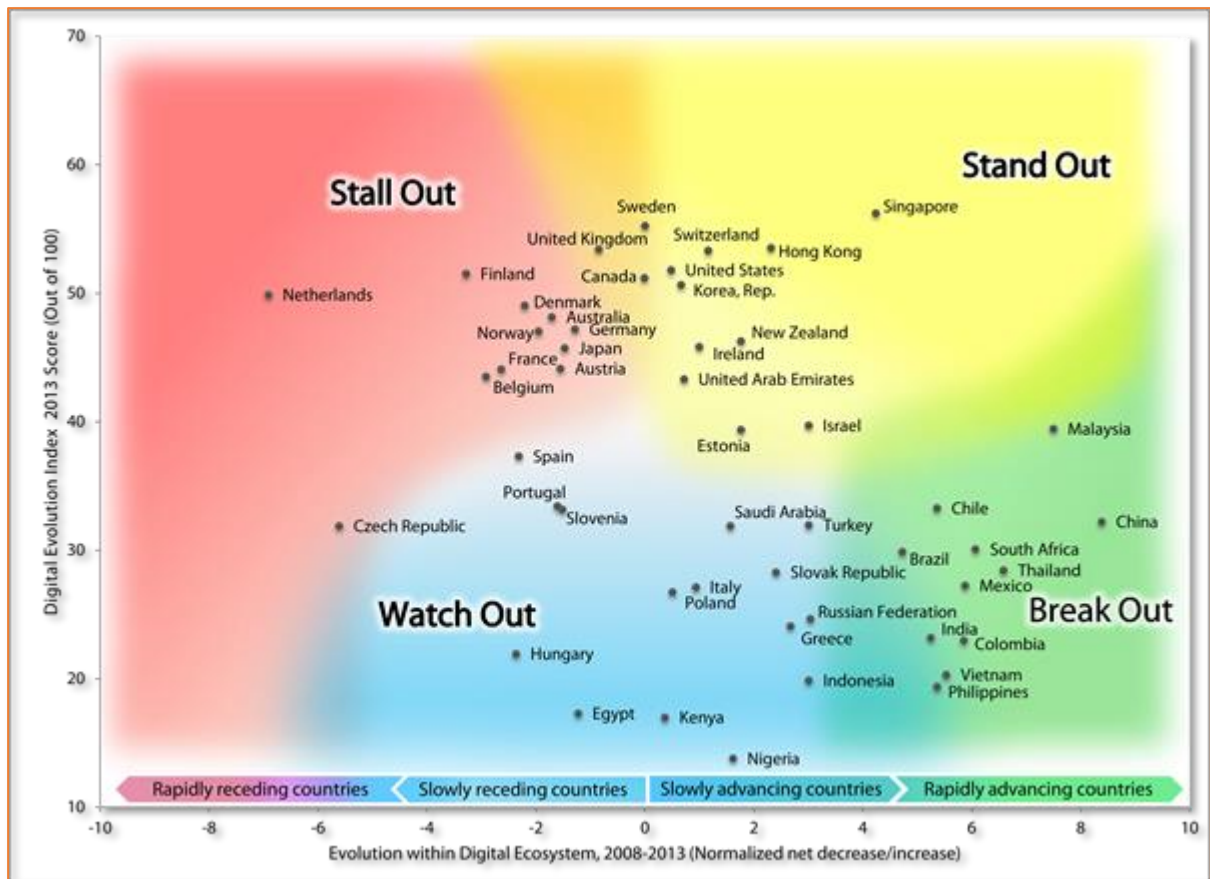
datterselskaper eller avdelinger som drives basert på en start-up kultur nettopp for å øke innovasjonstakten både internt i selskapene, men likefult ut mot deres kunder og markedet.

Hvordan skal man evne å gripe for seg de utfordringer selskapene står overfor. Så langt har mye vært opp til selskapsledelse og IT organisasjoner om å være så godt forberedt på endringene som mulig. IT og digitalisering er blitt mer og mer uvurderlig for organisasjoner for å utføre daglige oppgaver, og ha en effektiv og optimalisert produksjon (Parent & Reich, 2009).

2019 og 2020 har vært regnet som årene der digitalisering vil bli altomspennende for næringslivet. Man regner de totale investeringer innen IT i 2019 passerte 3,8 billioner US dollar, hvor digitale transformasjons prosjekter var akseleratoren (Shiff, 2019). For selskaper som befinner seg midt i en digital transformasjon og et digitalt skifte investerer så mye som 50% av investeringsbudsjettet på teknologi, og mer enn 15% av det totale kostnadsbudsjettet (Nolan & McFarlan, 2011) .

Norge har på folkemunne de siste 20-30 årene vært definert som et av de landene i verden som har ligget lengst fremme i å ta i bruk og anvende IT og teknologi. Vi har politikere som står frem og skryter av Norge sine digitale fremskritt, Norge deltar også aktivt i EUs arbeid med digitalisering og det digitale indre marked. På Regjeringen sine egne nettsider skriver man *«nettopp fordi Norge ligger langt fremme, har Norge en spesiell interesse av å delta aktivt i sentrale samarbeidsfora knyttet til den digitale agenda»* (IKT-politikk og elektronisk kommunikasjon, 2019). Samtidig ser man at Norge befinner seg i risikozonen for å komme i et etterslep, også kalt «stall-out», når det kommer til digital utvikling.

The Institute for Business in the Global Context og The Fletchers School ved Tufts University har gjennom en rekke år gitt ut en rapport for hvordan ulike land utvikles med tanke på digital modenhetsgrad. Rapporten Digital Planet gir et bilde og indeks på hvor respektive land befinner seg. Figur 1-1, vist under, er hentet fra rapporten som ble gitt ut i 2014, her ser vi alle de Nordiske landene befinner seg i en «stall-out» fase. Norden, sammen med øvrige Nordeuropeiske land, har vært tidlig ute i å ta i bruk teknologi, men er nå blitt forbigått av andre land sin digitale utvikling. Der land i Asia, Sør-Amerika og Afrika har hoppet over flere steg i prosessen, og modnes raskere enn de Nordiske.



Figur 1-1 Digital evolusjonsindeks (Chakravorti, Tunnard, & Chaturvedi, 2014)

I en nyere rapport utgitt i 2017 ser vi de Nordiske landene, og spesielt Sverige har falt ytterligere tilbake. Norge ligger på cirka samme nivå, men fortsatt i «stall-out». Rapporten fra 2017 beskriver land som ligger i «stall out» har beveget seg ytterligere i negativ retning og defineres som «slow moving countries». (Chakravortl & Chaturvedl, 2017).

Paradokset i undersøkelsen er at de landene som scorer høyt på indeksen, deriblant de nordiske landene, har en historisk stor suksess med å implementere digitalisering, men landene har ikke tatt med seg drivkraft i videre utvikling. Det kan tilsynelatende virke som om man har hvilt på laurbærene av tidlig suksess. Nå viser det seg at disse landene har utfordringer med ytterligere skalering gjennom manglende innovasjon, institusjonell treghet og til dels en samfunnsmessig metning (Chakravortl & Chaturvedl, 2017).

I en artikkel med overskrift «Norske styrer er digitale sinker» i Aftenposten fra 2015 uttaler Norsk Institutt for Styremedlemmer at norske styrer må skaffe seg digital kompetanse for å være godt nok rustet for endringene som skjer i samfunnet (Braathen, 2015). Artikkelen beskriver at flertallet av styremedlemmene har økonomiutdanning eller juskompetanse, og

gjennomsnittsalderen er over 50 år. Det kan tilsynelatende se ut som Norske styrer også har kommet i en «stall-out» fase.

I Styreboken utgitt av PwC fra 2019 (Granlund, Moen, & Welo, 2019) vises det til at omfanget av styrearbeidet, og måten å jobbe på for et styre, er i utvikling. Mye er drevet av den store utviklingen innen teknologi, cyber-trusler og nye forretningsmodeller. For et selskap, og for styret, vil det være viktig fremover å forstå trusler likefult som muligheter og framtidsutsikter.

Andre forskningsartikler har sett nærmere på sammensetning basert på for eksempel virtuelle nettverk av personer, eller dynamiske styrever som er sammensatt for å håndtere ulike scenarioer og utfordringer selskapene står overfor i ulike perioder. I følge Chaudhari (2010) vil en virtuell organisasjon<sup>3</sup> underbygge et stadig endret marked, hyppige endringer i behov, tiden til markedet vil reduseres og «concept to cash»<sup>4</sup> reduseres betydelig.

En McKinsey rapport fra 2015 viser til kun 17% av styremedlemmer var aktive i å støtte ulike digitale initiativer, og 16% sa de fullt ut forstod hvordan industrien deres ble påvirket av endringstakten i samfunnet (Hugo Sarrazin ; Paul Willmot, 2016).

Så hvilken rolle tar det Norske næringslivet i denne sammenheng, de respektive styrene og styremedlemmene til selskapene for å møte digitaliserings utfordringene selskapene står overfor? Dette er et sentralt tema for oppgaven.

Jeg avgrensner oppgaven til å vurdere styremedlemmer ved Norske selskaper, notert på Oslo børs sin hovedliste, hvordan de lykkes i tilpasninger og hvilke tiltak de har satt i gang fra et styrenivå - har man digitalisering og teknologiske endringer på agendaen i styreverrommet?

Vi skal se på hvilken rolle styret og styremedlemmene har og tar for ulike virksomheter for å tilpasse seg de stadig endrede rammevilkår med digitalisering som bakteppe. Spørsmålet jeg vil se nærmere på er om styremedlemmene har forutsetninger og kompetanse til å bidra og være en aktør, ha en kritisk diskusjon, for å sette retning for selskapet i denne tids megatrend - digitalisering.

---

<sup>3</sup> Virtuell organisasjon er en dynamisk samling av mennesker eller organisasjoner uten fast tilknytning, som deler ressurser for å oppnå et bestemt mål (Chaudhari, 2010)

<sup>4</sup> «Concept to cash» - hvordan organisasjoner øker innsatsen for å treffe bedre beslutninger og eksekvere raskere for hurtigere å utvikle produkter og tjenester til markedet

## 1.2. Hovedspørsmål

Hovedmålet i masteroppgaven er å se nærmere på Norske styremedlemmer, og deres kompetanse, forståelse av digitalisering, og hvordan dette settes på styrets agenda. Vi skal undersøke om Norske styremedlemmer i stand til å se forretningsmessige fordeler, og sette en strategi med digitalisering, eller er om de er digitale sinker. Problemstillingen er basert på artikkelen i Aftenposten med uttalelser fra Norsk Styreinstitutt som stiller spørsmål med den digitale kompetansen til Norske styremedlemmer, i tillegg til at man ser i rapportene fra The Institute for Business in the Global Context., at Norge som samfunn henger etter i å holde oppe utviklingstakten innen digitalisering.

For å begrense omfanget i oppgaven er det definert to forskningsspørsmål:

***Forskningsspørsmål 1: Har Norske styremedlemmer forståelse og kompetanse til å understøtte strategisk anvendelse av digitalisering?***

***Forskningsspørsmål 2: Hvor involvert er Norske styremedlemmer i digitalisering i selskapene de representerer ?***

Forskningsspørsmålene vil bli besvart basert på en kvantitativ undersøkelse rettet mot styremedlemmer. Det har i tillegg vært gjennomført innledende samtaler med to styreledere. Metoden er valgt for å få et inntrykk og kunne gi et nå-bilde, og analysere situasjonsbildet og samtidig er målet å kunne gi noen råd for virksomheter hvordan de kan endre takten rundt digitalisering fra et styrenivå.

Forfatter av oppgaven har lite direkte erfaring som styremedlem selv, men har mer enn 20 års erfaring innen teknologi, digitalisering, forretningsrådgivning, og er i dag leder for ett av de største konsulentselskapene i Norge.



### 1.3. Struktur på oppgaven

Denne masteroppgaven er inndelt i seks kapitler, hvor første hoveddel er innledning og teori, og andre hoveddel inneholder undersøkelser og diskusjon.

**Kapittel 1** tar for seg motivasjon og bakgrunn for oppgaven, og innledning til problemstillingen.

**Kapittel 2** introduseres med informasjon om norske allmennaksjeselskaper, styrets rolle og digitalisering, og her legges også grunnlaget for hypotesene. I det teoretiske kapitlet ser jeg også på hvilken rolle styret har, og hvordan styrearbeid kan være med å bidra til selskapers resultater og vekst. Historisk har styrearbeid vært fokusert på finansiell kontroll og oppfølging, og vært et eskaleringsorgan for virksomhetene. Nyere litteratur påpeker et økt behov for et mer aktivt og dynamisk styre som involverer seg i virksomhetens ledelse og strategiarbeid. Det er spesielt knyttet til en kraftig innovasjonstakt drevet av teknologi og digitalisering som bidrar til et økt behov for endring.

**Kapittel 3** omhandler datautvalg, metode for datainnsamling datautvalg, datainnsamling og funn. Det er verdt å merke seg at undersøkelsen som ble gjennomført i perioden slutten av mars til slutten av april var midt i tiden hvor Covid-19 pandemien slo som hardest inn i det Norske samfunnet. Og det begrenset spesielt responsraten fra styreledere som i flertall var svært vanskelige å få i tale. Kapitlet gir leseren et inntrykk av hvem respondentene er og hvilke perspektiver de har gitt av tilbakemeldinger.

**Kapittel 4** tar for seg resultatene, viktigste funn og analyse. Disse er delt inn i seksjoner basert på spørsmålstillingene respondentene svarte på. Og bygger da opp et bilde på nå-situasjonen i Norske styrer spesielt rettet mot temaet digitalisering.

**Kapittel 5** blir funn og resultater diskutert. Her blir hovedfunn diskutert med i detalj, og forsøker å gi sammenkopling med tidligere kapitler for å se om man kan finne korrelasjoner mellom de ulike funnene fra den kvantitative undersøkelsen, diskusjoner med styreledere og teori. Det er også lagt til begrensninger ved oppgaven i dette kapitlet, samt forslag til videre studier.

**Kapittel 6** avslutter oppgaven med en oppsummerende konklusjon.

## 2. Teori

Den teoretiske delen av oppgaven inkluderer 7 delkapitler inklusive en avsluttende oppsummering: den første delen ser på norske aksjeselskaper og lovgivning rundt disse, deretter ser man nærmere på rollen som styret og styremedlemmer har i Norske selskaper, og hvordan rollen og kompetansekravene endres i takt med samfunnsutviklingen og hvordan det påvirkes av digitalisering. Vi ser også på hvordan styret evaluerer og følger opp selskapet de representerer, hvordan eget styrearbeid blir evaluert, og hvordan sammensetningen er i styrerommet. Videre går vi inn på hvordan styret kan bidra til strategi arbeid og fremtidig suksess for selskapene. Vi ser også på hvordan digitalisering påvirker styrets arbeid og beslutninger, og hvordan styremedlemmer engasjerer seg i digitaliseringsagendaen. En sentral del i teorikapittelet er også begreper og definisjoner innen digitalisering. Mot slutten av kapittelet dekkes IT governance og hvordan strukturer endres og påvirkes i et stadig økende og mer krevende marked.

### 2.1. Aksjeselskaper og Allmennaksjeselskaper

For at man skal kunne skille på type virksomhet som er målgruppen for oppgaven beskrives forskjellen mellom et AS og ASA.

Oppgaven vil være avgrenset til Norske styret og styremedlemmer for et utvalg av selskaper notert på Oslo Børs som er organisert som Allmennaksjeselskap (ASA).

Forskjellen mellom et tradisjonelt Aksjeselskap (AS) og Allmennaksjeselskap er:

ASA reguleres av allmennaksjelov, der AS reguleres av Aksjeloven. I ASA kan allmennheten inviteres til å tegne aksjer. Kun ASA kan børsnoteres. Til forskjell fra AS der aksjekapitalen er satt til et minimum 30.000NOK, må et ASA ha minst 1 million NOK i aksjekapital. Et aksjeselskap skal ha et styre med ett eller flere medlemmer, jfr. Aksjelovens § 6-1(1).

Vesentligst for denne oppgaven er at i et ASA skal det alltid være minst tre styremedlemmer. Et ASA som har bedriftsforsamling skal styret ha minst fem medlemmer, jfr.

Allmennaksjelovens § 6-1(1). Det skal uavhengig antall minst være 40% representasjon av begge kjønn i styret (Knudsen & Sirnes, 2020). Allmennaksjeselskapslovens § 6-1(3) er også tydelig på at daglig leder ikke har lov til å besitte styreverv i samme selskap, noe som er mer vanlig i aksjeselskaper. I tillegg er maktbalansen en faktor i ASA, de er underlagt tydelige krav som størrelse, antall ansatte og kjønnsrepresentasjon. Direktivene har et formål om at

man skal ha et rettferdighetsprinsipp og mangfold knyttet til makt i organisasjonen. Et eksempel er Allmennaksjeloven §6-4(3) sier at et selskap med over 200 ansatte, uten bedriftsforsamling, skal ha minst 3 ansattrepresentanter i styret.

Allmennaksjeselskap ble i økende grad anvendt som selskapsform fra slutten av 90-tallet. Det var som en del av EØS (Europeiske Økonomiske Samarbeidsområdet) avtalen i 1994 at Norge ble nødt til å justere sin aksjelovgivning til den Europeiske Union (EU) sine retningslinjer. Skille mellom aksjeselskap og allmennaksjeselskap ble vedtatt ved lov i 1995/96 (Bråthen, 1998).

## 2.2. Styrets rolle

Som en del av hovedspørsmålet skal vi se nærmere på styremedlemmenes rolle i forbindelse med digitalisering, da må vi også se på hvordan Norske styrer organiserer sitt arbeid.

I en stadig raskere utvikling i samfunnet må også bedrifter være forberedt på endring i vesentlig større grad, og i den sammenheng er det også blitt mer aktuelt å forstå hvordan styrene til selskapene kan bidra med verdiskapning for virksomhetene (Bankewitz, Åberg, & Teuchbert, 2016). Coulson-Thomas (2007) studerte over 2000 bedrifter, og et av funnene var at mye av ansvaret for suksess var knyttet til velfungerende styrer. Ansvaret starter hos styrene med å redusere eller fjerne gapet mellom det man så på som potensiale og det man faktisk oppnådde av resultater og prestasjoner.

Heidrick & Struggles (2013) har bidratt i diskusjonen om styrets rolle, sammensetning og kompetanse i deres rapporter. For å undersøke styrets utvikling i ledelse og forretningsdrift samlet Heidrick & Struggles inn data fra 400 børsnoterte selskaper fra 15 europeiske land. Totalt 236 styremedlemmer ble inkludert. Siden rapporten fra Heidrick & Struggles fokuserer på europeiske selskaper, er det behov for å utvide perspektivet; for å studere styret tilnærming og hvordan man arbeider globalt så har konsulentselskapet McKinsey gjennomført en rekke undersøkelser som studerer rollen til styremedlemmer og styrer globalt. Den siste rapporten fra 2016 (McKinsey, 2016) dekker over 1 000 respondenter fra ulike selskaper over hele verden og studerer hvordan rollen til styret er i ferd med å endres.

Denne delen av oppgaven fokuserer på forskning fra konsulentselskapet McKinsey (2016) og Coulson-Thomas (2007), der det undersøkes koplingen mellom styrets bidrag og selskapenes verdiskapning, og hvordan styrene på en mest optimal måte kan bidra til selskapenes strategi

og suksess – og hvordan styret tradisjonelt er sammensatt. Vi skal også se nærmere på prosesser og tilnærmingen styret tar for å fremskaffe informasjon, bygge kompetanse, og hvordan de tar beslutninger – det er antakelse at dette er mer viktig enn selve strukturen og sammensetningen av styret.

### 2.2.1. Styrets tradisjonelle rolle

I Norge har man en styresammensetning som kalles «two-tier» som innebærer at man har ett bedriftsstyre med styremedlemmer som er satt sammen av to grupperinger; en som representerer eierne i selskapet og en som representerer de ansatte (Huse, 2007).

Styret har flere ansvarsområder og forpliktelser. Jeg har tidligere beskrevet at jeg fokuserer på Allmennaksjeselskaper som er regulert under Allmennaksjeloven. Styret skal ha to nøkkelfunksjoner: For det første setter styret retning sammen med ledelsen på strategiske og taktisk nivå for selskapet - styret kan man beskrive som et besluttende organ, men likefullt innehar det en rådgivende rolle for selskapets ledelse. For det andre har styret en viktig funksjon i å overvåke selskapets resultater i en tilsynsrolle. Styret har også en rolle i å ivareta de to grupperingene de representerer (eierne og de ansatte).

Innenfor eierstyring viser Bøhren (2011) til eierstyringsmodell med at «*eierstyring er en produksjonsfaktor, på lik linje med arbeidskraft og realkapital*». I denne modellen er blant annet eierstruktur og styrets sammensetning viktig. Eierstruktur viser til hvilken rolle eierne tar og har, og om de er passive eller aktive i sin deltakelse i selskapet, og hvordan de tilnærmer seg selskapet, samt i hvilken tidslinje de er deltakende. Styresammensetningen viser at størrelse og sammensetning på styret bør være optimal, modellen sier også noe om styrene skal være uavhengige eller avhengige, og om styrene skal være heterogene eller homogene. I Norge viser McKinsey (2016) til at 98% styremedlemmene er såkalt «non-executive directors» - det vil si de representerer ikke selskapets ledelse, de er enten uavhengige eller representanter fra ansatte. Rapporten sier dog ikke noe om de uavhengige styremedlemmene er hyret inn av eiere av selskapet for å representere eierforholdet som Huse (2007) referer til. I Norge og i henhold til Allmennaksjeloven §6-1 kan ikke daglig leder være en del av styret, dette til forskjell fra andre land der man ser daglig leder også sitter i styret eller som styreleder. Loven sier ingenting om andre fra ledelsen *ikke* kan sitte i styret. Men lovgivningen rundt temaet kan forklare årsaken til at vi ser så lav andel «executives» i Norske allmennaksjeselskaper styrer.

Prinsippene for eierstyring og selskapsledelse beskrives av The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) som følgende: «*Rammene for eierstyring og selskapsledelse skal sikre strategisk veiledning av selskapet, effektiv overvåking av styring av styret og styrets ansvarlighet overfor selskapet og aksjonærene.*» (OECD, 2004).

Styret ledes av en styreleder som har et ansvar for eksempel for å sette retning for styrets agenda, planlegge møter og være en overordnet leder for styrets arbeid. Avhengig av kontekst kan styret ha flere spesifikke ansvarsområder og forpliktelser relatert til å håndtere for eksempel finansielt, juridisk, oppkjøp, men likefullt kan også styret ha en langt mer strategisk rolle.

For å kunne ta gode beslutninger er styret avhengig av at ledelsen i selskapet utarbeider grunnmateriale (Lacker & Tayab, 2015) og Heidrick og Struggles (2013) hevder at styret spiller en nøkkelrolle i å koble sammen strategi, kommunikasjon og se til at det blir gjennomført i selskapet. Som bidragsyttere til selskapet strategi kan styret ha forskjellige typer roller samt flere oppgaver og ansvar når de setter og godkjenner en selskapsstrategi - som i de fleste tilfeller utarbeides av ledelsen.

Tradisjonelt har de fleste styrer fokusert på være en rådgiver og føre tilsyn med ledelse, snarere enn å sette i gang eget strategi arbeid (Nicholson, 2010). Noe av grunnen til dette kan være at selskapene ofte har sterk avhengighet av administrerende direktør som ikke unaturlig har langt bedre innsikt, informasjon og kunnskap om virksomheten. Imidlertid er det en svakhet at administrerende direktør har en tendens til å fokusere mye på organisatoriske faktorer, og ikke ser et helhetsbilde som inkluderer eksterne faktorer, for eksempel markedet for øvrig, fremvoksende konkurranse og for eksempel ny teknologi når man presenterer en strategi til styret. Her har styret en muligheten , men like fullt et ansvar for å ta med seg ekstern kunnskap til styrommet, og samtidig utfordre administrerende direktør og øvrig ledelse (Townsend, 2007).

Alle styrer er involvert i et eller annet nivå i strategiske beslutninger. Imidlertid skiller nivået på involvering seg bemerkelsesverdig mellom ulike selskaper. I følge Kemp (2006) representerer det laveste nivå av involvering det å forstå beslutningsprosesser, og styrets rolle er da å føre tilsyn og handle reaktiv, i stedet for å ta en proaktiv tilnærming. På det andre nivået av involvering, er styret vanligvis involvert i strategiarbeidet og utformingen strategiske beslutninger i en tidlig fase. Styret kan også gi ledelsen råd og veiledning. Styremedlemmene deltar og engasjerer seg ved for eksempel å prøve ut nye ideer, tar opp

ulike problemstillinger eller gi anerkjennelse. På det siste nivået er styret involvert kontinuerlig fra tidlig fase i å for eksempel å definere og forme innhold, til gjennomføring av strategi. Styret kan også tidlig utforme og definere den strategiske tilnærming og diskutere strategiske veivalg og for eksempel etablere eller trekke inn en metodikk for kontinuerlig forbedring eller strategisk utvikling (Kemp, 2006).

I følge McKinsey, er 19% av senior styremedlemmer ikke fornøyd med styrets evne til å ha en klar og tydelig visjon. 85% av styremedlemmene i bedrifter i Storbritannia er ikke i stand til å identifisere hvordan deres organisasjon er differensiert fra konkurrenter, eller klarer å uttrykke selskapets konkurransefortrinn. Kun rundt 30% av selskapenes styremedlemmer sier de har full forståelse av selskapets nåværende strategi (Heidrick & Struggles, 2013).

### 2.2.2. Styresammensetning og resultater

Tradisjonell tilnærming for sammensetning av styret bør vurderes når det kommer til å bygge styret med digital kompetanse. Styresammensetning og styrekompetanse bør være en viktig del av både eiere og styreleder sine vurderinger for hvordan man skal strukturere styret for fremtiden.

Historisk har det eksistert en del stereotypiske utsagn som at for eksempel styret består av menn over 55 år med økonomi eller jurist bakgrunn. I følge Huuse (2007) har styret til familiebedrifter ofte vært ansett som sidrumpa og dominert av nepotisme. Styremiljøet i Norge er lite og det kan synes som om det fortsatt er nepotisme også blant de større selskapene i Norge på styrenivå. Man rekrutterer styremedlemmer blant sine «egne», og flere eksterne styremedlemmer sitter i en rekke ulike styret – de utøver en rolle som profesjonell styremedlem. Vi skal se nærmere på om det medfører riktighet, og om nepotisme faktisk er negativt for styrenes resultater.

I følge Seierstad & Opsahl (2011) er det svært fordelaktig for styremedlemmer å besitte flere styreverv. De viser til at dette bidrar til økt kompetanse for styremedlemmene gjennom eksponering og innsikt i flere selskaper. De får et bedre beslutningsgrunnlag, er bedre informerte og har ofte et mer holistisk bilde enn sine styrekolleger som sitter i færre styret.

Hyland og Marcellino (2002) fant i en undersøkelse blant 100 selskaper i USA en positiv sammenheng mellom selskapsstørrelse, målt ved omsetning, og antall kvinner i styret.

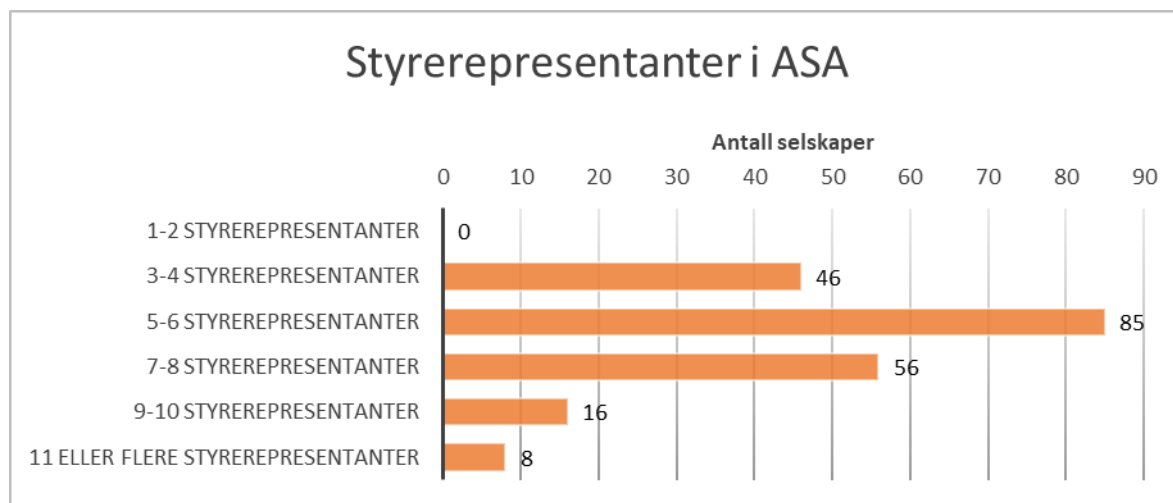
Derimot viste en annen studie fra USA at den gjennomsnittlige effekten av kjønnsdiversitet på

bedriftenes lønnsomhet var negativ, til tross for at det var en rekke andre faktorer som var positive (Adams & Ferreira, 2009). Bøhren & Strøm (2010) kom også frem til liknende funn deriblant at selskaper skaper større verdi til sine eiere når styret ikke har ansattrepresentanter, når styremedlemmer er representert ved flere styrer, og når kjønnsbalansen er lav.

Tradisjonelt ser man på styresammensetning med for eksempel størrelse og styrets mangfold, men også forholdet mellom interne og eksterne styremedlemmer. Chambers et.al (2013) foreslår å bruke en beste praksis tilnærming når man skal evaluere behovet for sammensetning til selskapets styre.

Flere studier har antydnet at størrelsen på styret kan knyttes til selskapets resultater. I 1996 ble flere hundre selskaper i USA målgruppe i en studie, og man så at selskaper med styrer med færre deltakere viste en høyere lønnsomhet (Garner, Kim, & Kim, 2017). Merendino og Melville (2018) viste også til funn som kan tyde på at selskaper med mindre styrer kan ha en positiv effekt på resultater enn selskaper med styrer med større antall styremedlemmer. Dette er også understøttet av Jewer og Mckay (2012) som sier at mindre styrer samhandler mer effektivt. Tilsvarende funn er også fremsatt i andre studier, og i årsakssammenhengen viser man til at mindre styrer er mer effektive til å overvåke og kontrollere selskapets aktivitet og øverste ledelse. Der større styrer ofte har gitt for store fullmakter og kontroll til administrerende direktør (Garner, Kim, & Kim, 2017). Et annet funn er at desto flere styremedlemmer man har i styret desto større sannsynlighet er det at disse har større forpliktelser utenfor styret (Merendino & Melville, 2018). Økonomisk Rapport refererte til hodejegeren Jens Petter Heyerdahl sin uttalte i en artikkel at styrevalg ofte ble tatt i blinde, og det var indikasjoner på moderne nepotisme (Økonomisk Rapport, 2002). Flere av styremedlemmene i allmennaksjeselskaper i Norge har enten lederjobber i tilsvarende virksomheter, eller er i stor grad profesjonelle styremedlemmer som er representert i en rekke ulike styrer.

I Europeisk målestokk har et styre i gjennomsnitt 12,1 styremedlemmer. I 2016 var gjennomsnittet i Norge 8,5 i henhold til McKinsey (2016). I følge Statistisk Sentralbyrå (Styre og leiing i aksjeselskap, 2020) er det per mars 2020 gjennomsnittlig 6,1 styremedlemmer per styre i et allmennaksjeselskap i Norge, se Figur 2-1, side 24.



Figur 2-1 Styrerepresentasjon og antall selskaper

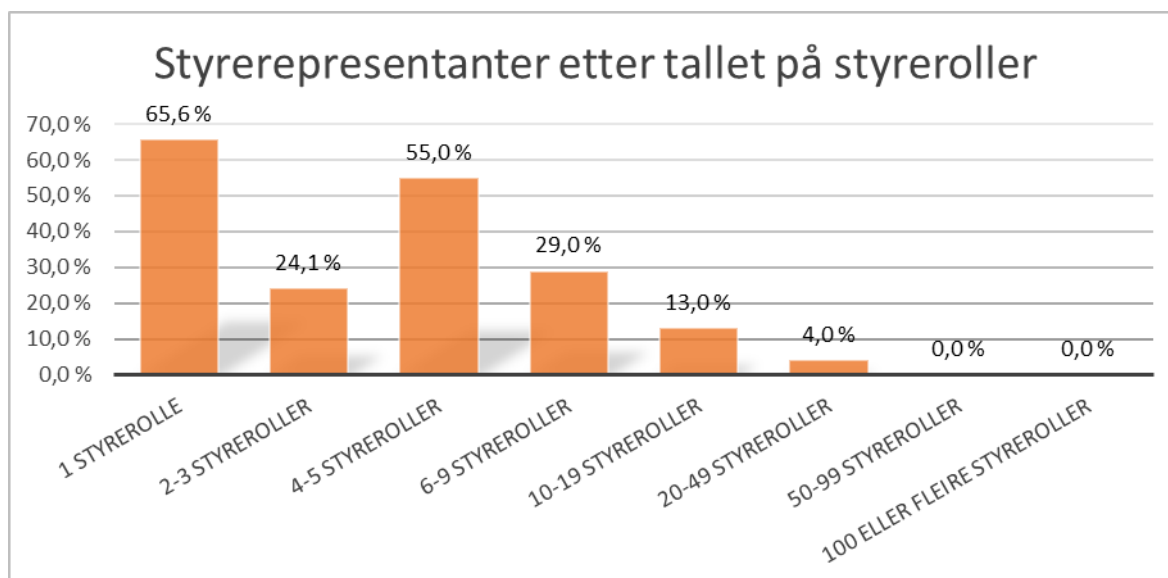
Som beskrevet tidligere gir ikke allmennaksjeloven adgang for daglig leder i et ASA å sitte i styret. I andre land har man et annet «two-tier», som referer til et «supervisor board» bestående av styremedlemmer og et «management board» bestående av ledelse (OECD, 2004), til forskjell fra det Norske «two-tier» systemet beskrevet tidligere.

Det har vært diskutert i utstrakt grad hvilken betydning det har for selskapet å ha ledelse representert i styret. En leder vil kunne gi større innsikt i selskapet, som for eksempel administrerende direktør eller finansdirektør (Garner, Kim, & Kim, 2017). Mens eksterne styremedlemmer som er utpekt fra utsiden fra selskapet vil kunne gi et bedre uten-i-fra og inn bilde på virksomheten, gi nye perspektiver og kunne utfordre ledelsen på en annen måte. De fleste selskaper er hierarkisk orientert, og administrerende direktør sitter med den endelige beslutningsmakten i den daglige operative virksomheten. Selskaper med en sterk leder kan ha vanskeligheter med å få nok indre endringskraft og utfordre ledelse, det gjelder også om ikke styret har stor nok autoritet. Samtidig, studier har vist at styrer med stor grad av eksterne styremedlemmer er oppnår bedre resultater (Ameer, Ramli, & Zakaria, 2010).

Tidligere Næringsminister Ansgar Gabrielsen uttalte det var stor grad av nepotisme blant norske styrer i børsnoterte selskaper (Økonomisk Rapport, 2003). Etter dagens lovgivning vil man som leder ikke kunne sitte i det børsnoterte styret for selskapet man leder, men man ser mange av topplederne også sitter i styrer på tvers av andre selskaper. Man utøver altså ledelse og styreverv på tvers av selskaper der man treffer igjen ledere og andre styremedlemmer, på den måten kan man risikere at man ikke får en balanse og god representasjon i Norske styrer. Både gruppetekning kan oppstå på tvers av selskapene, og det kan gi en negativ effekt av å ha



for tette bånd til hverandres virksomhet. Tatt i betraktning av at det «kun» er registrert 211 selskaper i Norge som ASA vil det være stor grad av representasjon på tvers av selskapene. Det kan man også se på statistikken, i Figur 2-2, fra Statistisk sentralbyrå (2020) der 55% av styremedlemmene har flere enn 4 styreverv. En kuriositet er at 25 personer innehar over 100 styreverv på tvers av AS og ASA i Norge.



Figur 2-2 Antall styreverv per individ

Homogene styreverv blir i økende grad sett på som et problem, med små endringer i sammensetning kan man utgjøre vesentlig forskjell. Studier viser en klar kopling mellom mangfoldet i styreverv og selskap sine resultater. I en studie som viser ulike sammensetning i styreverv (utdanning, yrkeserfaring, styrevervserfaring, alder, kjønn og etnisitet) fant man ut at styvervmangfold gav økte resultater (Garner, Kim, & Kim, 2017).

I en undersøkelse utført av Heidrick og Struggles (2013) svarte totalt 63% av styremedlemmene at de vurderte mangfold, kjønn og nasjonalitet var viktig for hva styret oppnådde av resultater. Foruten kjønn og etnisk mangfold, bør styreverv inneholde ulike personligheter, kompetanse og bakgrunn for å få det beste resultatet (Heidrick & Struggles, 2013)

Når styreverv setter seg som mål med å fornye sammensetning og kompetanse, og når de starter en prosess med å finne nye styremedlemmer, må det etableres en formell og transparent nominasjons komite som uavhengig vurderer ulike kvaliteter, kompetanse, ferdigheter og erfaring (Lacker & Tayab, 2015). Dette vil også potensielt kunne forhindre å redusere risikoen for nepotisme i norske ASA styreverv. Ut i fra min vurdering må det dog være en komite som

forstår utfordringene til selskapet, og i hvilken retning selskapet skal bevege seg – dette må være grunnlaget når man skal trekke inn nye styremedlemmer med riktig kompetanse og bakgrunn. Generelt gjør mangfold styret i stand til å unngå gruppetenkning, og bringe forskjellige perspektiver på bordet. Avhengig av kontekst, kan det også være en klok tilnærming for å tilegne seg spesiell kompetanse som for eksempel økonomi, «Merger & Aquisitions» (M&A) eller innen digitalisering og teknologi - hvis styret tar sikte på å agere bedre på utfordringene selskapet står overfor i forhold til ytre påvirkninger. Den økte endringstakten og konkurransen selskapene står overfor har dannet grunnlaget for at å gjøre utvelgelsesprosessen rundt styremedlemmer enda mer kritisk ifølge Heidrick og Struggles (2013).

Det er dog verdt å merke seg at undersøkelser viser også til at det ikke bare vil være å hente inn *ett* nytt styremedlem om man ønsker en endring i styret. Ulike studier viser at man må opp i en gruppe på *tre* for å kunne få en reell påvirkning, det vil si man må ha kritiske masse i ulike diskusjoner i styret for å få gjennomslag. Minoriteter vil kunne ha større påvirkning om gruppen er mer enn én, og medlemmene vil bidra i økt grad om det er en viss størrelse på minoriteten. Et eksempel er gitt gjennom undersøkelsen Joecks et.al (2012) utførte, hvor de fant at diversitet hadde en negativ effekt på selskapets prestasjon inntil minoritetsgruppen passerte cirka 30% av styrets deltakere. Undersøkelsen ble gjort i styret med en gjennomsnittsstørrelse på snaut 12, og man fant i denne undersøkelsen at man måtte opp i minimum 3 styremedlemmer for å få en reell positiv innvirkning.

Det vil med andre ord være nødvendig å gjøre større utskiftninger i styresammensetning om man ønsker en betydelig endring.

Heidrick og Struggles (2013) viser til at 92% av styremedlemmene var enig i at deres eget engasjement i etterfølgerplanlegging (successor planning) er viktig. Imidlertid vurderer bare 55% sitt eget styre sine resultater som tilfredsstillende. 62% vurderte at styret deres hadde klare kriterier for erstatning/ utskiftning av styremedlemmer.

Noen av styrene delegerer saker til utvalg og komiteer i stedet for å diskutere sakene på styremøtene. Avhengig av hvilket spørsmål det er snakk om, kan denne typen komiteer eller utvalg være fast eller mer dannet for en tidsavgrenset periode. De vanligste utvalgene er kompensasjon, revisjon, nominasjons- og styrevalg, og eventuelt ved ansettelse av ny administrerende direktør, og frem til nå har man også hatt utvalg for teknologiske veivalg og vurderinger (Lacker & Tayab, 2015). I Europa er gjennomsnittet for styreutvalg 3,4 per

selskap, og revisjon, lønn og nominasjon er de mest vanlige. Det har også vært en trend å ha egne utvalg for strategi og risikovurdering (McKinsey, 2016).

Ved siden av komiteer og utvalg har det vært en trend å ha ulike rådgivende fora («advisory boards»). Disse bør ikke være av en karakter som delegerer et ansvar, men mer skal være et rådgivende og veiledende fora som kan skape en nyanse og økt innsikt og forståelse innen ulike områder slik at styret kan treffe bedre beslutninger. Man har sett at det har vært spesielt innen digitalisering og IT et behov for styret å hente inn ekspertise de siste årene.

### 2.2.3. Styreevaluering

Styret og deres medlemmer er ansvarlig for å sikre at selskapet operer innen ansvarlige og optimale rammer, og for et børsnotert selskap vil det være i stor grad drevet av vekst og lønnsomhet. Det er dog ikke uvanlig at styremedlemmer faller inn i fast mønster av hvordan ting gjøres, og man sakker etter hvert akterut, og kan i det ytterste påvirke virksomheten negativt.

I følge McKinsey (McKinsey, 2016) vil en styreevaluering virke positivt på resultatene på styrets arbeid. Dette er understøttet av flere kilder, deriblant Fetterman (2001) argumenterer for at ikke bare vil en styreevaluering understøtte resultater, det øker også samhandling. Long (2006) skriver at det å evaluere styrearbeidet øker samhandling og lederskap. I følge Nordberg og Booth (2018) finnes det få empiriske studier, men de resultatene som foreligger understøtter at styreevaluering gir en positiv effekt for styredynamikk. En studie fra Storbritannia blant 29 børsnoterte selskaper viser at en tredjedel av styremedlemmene trakk seg fra sine verv etter en styreevaluering. Det er dog verdt å merke seg at utvalget er noe snevert til å gi et bredt nok bilde (Nordberg & Booth, 2018). I følge McKinsey (2016) unnlater 30% av senior styremedlemmer å se bort i fra styreevaluering, og hele 16% sa de aldri har deltatt. I Europa viser undersøkelsen at 70% av alle selskaper at de gjennomfører styreevalueringer. I Storbritannia gjennomgår 100% av selskapene styreevaluering, i Norge ligger det på 80% som er blant det laveste blant de Nordiske landene. En observasjon fra mine egne undersøkelser viser at kun 24% av respondentene svarer styret de representerer har gjennomført styreevaluering de siste 18 månedene.

Conger, Finegold & Lawler sitert i Nordberg & Booth (2018) sier at styret er det øverste organet i organisasjonen, og det gir en utfordrende stilling til hvordan man skal drive

evaluering av eget arbeid. Dette har gitt grunnlag for å hyre inn eksterne til å gjøre styreevaluering. I følge McKinsey (2016) har 21% av Europeiske selskaper foretatt evaluering med ekstern bistand.

Styreevaluering kan gjennomføres med ulike metoder: egen-evaluering gjennom spørreskjemaer, åpne diskusjoner, en-til-en intervjuer (Nordberg & Booth, 2018).

Nordberg og Booth (2018) viser til svakheter i evaluering når styret eller styreleder gjennomfører egen-evaluering, de hevder at resultatet av evalueringen gir et mangelfullt bilde, i motsatt fall der man bruker en uavhengig ekstern part til gjør evalueringen. Dette reiser spørsmål til hvorvidt selskapene får en god effekt av evalueringen om de ikke tar i bruk ekstern bistand, og vil være et interessant tema å gå mer i dybden på i en annen anledning.

#### 2.2.4. Metode og rammeverk for styreevaluering

Nordberg & Booth (2018) har utarbeidet en modell for styreevaluering. Etter de observerte uttalelser som «hvor var styret» når ulike selskaper gikk konkurs gikk de nærmere inn på ulike tilnærming og konseptualisering av styreevaluering. Rammeverket gir en retningslinje for evalueringskriterier og tilnærming, og identifiserer ulike datakilder og hvordan man skal hente ut informasjon. Ulike faktorer kan bli evaluert uten direkte dialog med styret og deres medlemmer, men de fleste faktorer som spiller inn på atferd og kunnskap må gjøres i direkte dialog og observasjoner i styret.

Som det er drøftet tidligere er det i hovedtrekk to tilnærminger for styreevaluering; ekstern og intern (egen evaluering). Ofte kan man kombinere disse to tilnærmingene.

Det er identifisert fire hovedkarakteristikk i en styreevaluering: Styremedlemmene, styret som organ, styreprosesser, gjennomføringsevne. Disse karakteristikkene vil være med å gi en pekepinn i hvilken retning en styreevaluering bør ta.

Ser vi på den delen av styreevalueringen som kan kalles som utviklingsevalueringer, er halvparten av evaluering de prosessene som er viktige ved styrets praktiske arbeid, for eksempel kvaliteten på informasjon og presentasjoner styret mottar, evaluering av gjennomføring av styremøtene med mer. Den andre delen av evalueringen som omhandler utvikling fører det oss mer i retning av å evaluere styrets rolle og oppgaver. Man ser sjelden at styret bruker tid på å evaluere sitt eget mandat, forholdet til aksjonærer og øvrige interessenter (Rasmussen & Huse, 2009).

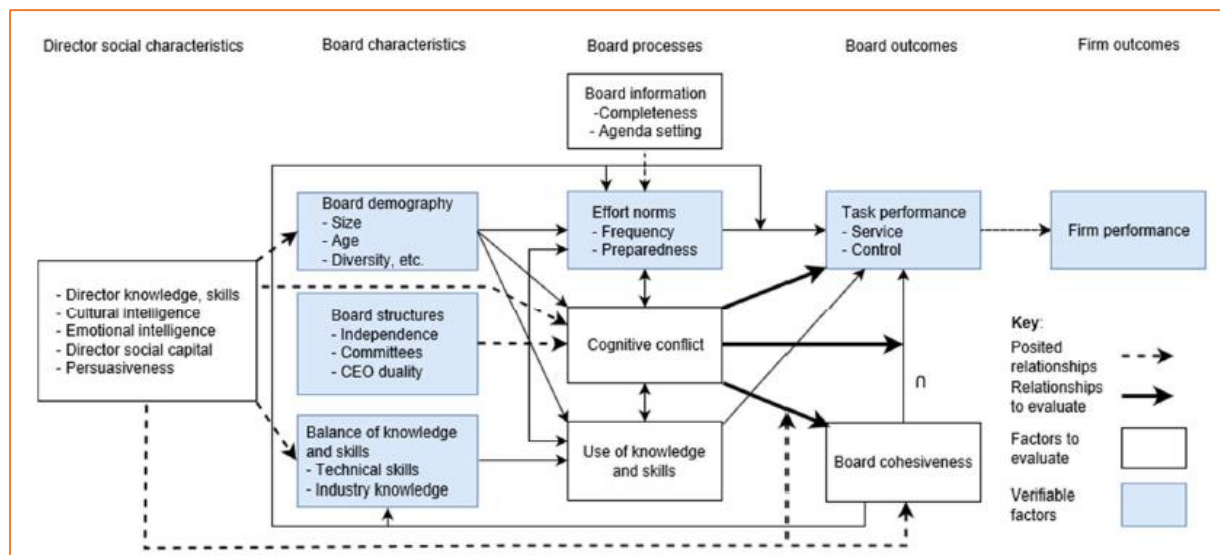
I følge Nordberg & Booth (2018) er det en viktig kopling mellom styreevaluering og hvordan styremedlemmer sin sosiale karakteristik relateres til kognitiv konflikt og hvordan kunnskap og kompetanse anvendes. De fant i sine undersøkelser av styremedlemmer sin karakteristik ledet til en anbefaling av ekstern evaluering.

Styret som organ kan observeres uten direkte involvering, man ser på sammensetning, alder, kunnskap, profesjon og bakgrunn. Styreprosesser er mer utfordrende å evaluere, man ser blant annet på hvordan styret kombinerer kunnskap og kompetanse, og friksjon i styret vil være vanskelig å avdekke likeledes som en kognitiv konflikt ofte er skjult og som oftest kun kommer til overflaten når selskapet rammes hardt. I tillegg behandles mye informasjon konfidensielt. Det vil være vanskelig å kunne evaluere styreprosesser uten observasjoner over tid.

Styrets gjennomføringsevne og måling av resultater for styrets arbeid kan ofte evalueres gjennom å se på styrets beslutninger og saker man har behandlet. I følge Forbes & Milken (1999) skal man være forsiktig med å trekke en direkte kopling mellom styrets gjennomføringsevne og selskapets resultater. De mente det var for mange faktorer som lå mellom til at man kunne finne evidens for å trekke en slik konklusjon.

Gjennom de overnevnte punkter identifiserte Nordberg & Booth (2018) ulike punkter som påvirker i styreevaluering. Med det mente de faktorer som påvirker forhold mellom en intern evaluering og en ekstern evaluering, og hva som vil være mest gunstig å gjennomføre for hvert enkelt tilfelle. Som tidligere nevnt ser man nærmere på styremedlemmene, styret som organ, prosesser og gjennomføringsevne til styret. Modellen som er skissert under i Figur 2-3 skisserer ulike aspekter ved en styreevaluering, der noen kan gjøres uten direkte involvering med styret, og der andre må man ha tett observasjon i styret. Modellen angir flere nivåer for styreevaluering der prosessboksene representerer et høynivå som vil være viktig å forstå på politisk og ledelsesnivå. Forholdene mellom prosessboksene angitt med linjer utgjør et nivå det er vanskeligere å evaluere da dette representerer ofte taushetsbelagt informasjon.

Prosesskonflikter representert med uthevede piler er viktige å se på for å evaluere resultater. Rammeverket er anvendbart i styreevaluering både internt og eksternt, og i hvilken type informasjon man skal samle inn og hvordan den skal innhentes.



Figur 2-3 Rammeverk for styreevaluering (Nordberg & Booth, 2018)

#### 2.2.4.1. Evaluering av IT kompetanse i styret

Gjennom regulatoriske krav som for eksempel Sarbanes-Oxley Act<sup>5</sup> i USA og Basel II<sup>6</sup> reguleringen innen banknæringen, samt at IT og digitalisering er blitt for mange virksomheter forretningskritisk stilles det også mer krav og forventning til styrets involvering og styring / kontroll av IT og digitalisering. Styret er med andre ord overordnet ansvarlig for å se til at de har kontroll på relevante og kritiske IT funksjoner (Mohamad, Hendrick, O'Leary, & Best, 2014). For å kunne ha gode forutsetninger til å følge opp og gjøre en presis nok vurdering av IT og digitalisering må styre inneha kompetanse og kunnskap innen området. Mohamad et.al (2014) viser til at det er en rekke utfordringer med at styret ikke har nok kompetanse innen IT og Digitalisering og styringen av området. En undersøkelse fra Australia gjennomført at konsultantselskapet KPMG i 2008 viser at revisjonskomiteer peker på at risiko informasjon man får rundt IT og digitalisering er av lavere kvalitet enn andre risikofaktorer for selskapet for øvrig (KPMG, 2008, referert til av Mohamad et.al (2014).

Mohamad et.al. (2014) utarbeidet en kompetansemodell som styret bør inneha for å kunne treffe gode beslutninger innen IT. Den er utarbeidet for å kartlegge IT kompetanse til styremedlemmer basert på ulike modeller og tidligere forskning. Det påpekes at det er av høy grad av viktighet å ha en IT kompetansemodell som er innrammet i en kontekst som er

<sup>5</sup> Føderal finanslovgivning i USA som inkluderer økt ansvar for styret og styremedlemmer i virksomheter

<sup>6</sup> Internasjonal standard for bankers kapitalkrav til anvendelse blant bankregulatorer

forståelig for alle styremedlemmer uavhengig deres eksisterende kunnskapsnivå innen IT. Modellen er utviklet og testet for styring av IT, og omfatter fire hovedkategorier, med 33 kompetanseområder.

De fire hovedkategoriene er definert under:

- Strategisk planleggingsspørsmål
- Intern kontroll
- Forretnings risiko
- Juridisk og personvern

Øvrige 33 kompetanseområder er beskrevet i Figur 0-1, vedlegg «Kompetansemodell for styreevaluering innen IT», side 145. Modellen vil kunne gi et bedre grunnlag når man skal evaluere styrets kompetanse og sammensetning for fremtidens styrearbeid slik at man er best mulig rustet til å treffe gode beslutninger med IT og digitalisering.

#### *2.2.4.2. Når bør man gjennomføre en styreevaluering ?*

Som det er blitt beskrevet tidligere så er styrets rolle og oppgaver i endring. Flere selskaper har allerede i dag aktive styrer, men vi har også tidligere sett at det er i stor grad en overskyggende andel styrer som er passive, og mangler kompetanse for å godt rustet til å være involvert utvikling av strategier og planer, i tillegg til å være et kontrollorgan. Samlet sett er ansvaret for styrene blitt mer omfattende, og risikoen for selskapenes omdømme og økonomiske utvikling har økt.

Styreevaluering er blitt som tidligere nevnt mer presserende. Og fra flere politiske hold i flere land har det blitt et økende press på å ha regelverk for styreevaluering på årlig basis. Regulatoriske krav for styreevaluering vil kunne dekke et rapporteringskrav til for eksempel myndigheter, men verdien av en slik evaluering vil sannsynligvis være mer symbolsk enn å gi en reell verdi til selskapene. Nordberg & Booth (2018) poengterer at styrer sannsynligvis vil være mer tjent med en mindre grad av regulatorisk pålagt styreevaluering, og heller fokusere på å evaluere egen situasjon og kompetanse når man støter på en mer prekær situasjon. Dette begrunnes med at styret ofte håndterer svært sensitiv informasjon, og styremedlemmer vil kunne ha reservasjoner med å for eksempel ha en ekstern part i styret for å evaluere styrets arbeid. De viser videre til at man må etablere læringsarenaer for videreutvikling og kompetansehevende tiltak. I henhold til Mellahi (2005) påvirket dårlig atferd i styret og svak

styredynamikk manglende og svake beslutninger i forkant av konkursen til det australske forsikringsselskapet HIH.

Rasmussen & Huse (2009) gjennomførte en undersøkelse blant 100 norske børsnoterte selskaper og fant at det var få bedrifter som systematisk har et gjennomtenkt formål for styreevaluering. De fant også at selv om det gjennomføres styreevaluering i en eller annen form blant de fleste selskaper, er det ikke systematisk og regelmessig, og det foreligger et stort forbedringspotensial. De peker på blant annet at styreevalueringen som gjennomføres ikke er et ledd i en styringsprosess, det fremkommer at det gjennomføres som en institusjonell tilnærming, og ikke er behovsprøvd.

Styreevaluering i forkant eller underveis når et selskap står overfor større utfordringer kan forbedre resultatet av utfordringene på både kort, mellom og lang sikt (Nordberg & Booth, 2018). Det er med andre ord ikke sikkert at en institusjonell og regelmessig årlig styreevaluering vil være rett tiltak, men en styreevaluering basert mer på et situasjonsbilde selskapet står overfor vil være mer effektivt. Det fordrer selvsagt at styret og deres medlemmer har selvinnsikt nok til å iverksette styreevaluering før det er for sent.

### 2.2.5. Hvordan de beste styrene bidrar til fremgang for selskapet

Som tidligere beskrevet er det en utfordrende å gjøre en god vurdering av styrearbeid og beste praksis. Det foreligger nødvendigvis ikke en enkel løsning for å oppnå best mulig resultat i styrearbeidet, det avhenger mye av situasjon og kontekst selskapene befinner seg i, og ulike faser vil kreve ulik tilnærming (Chambers, Harvey, & Mannion, 2013).

Det er imidlertid betydelige forskjeller i hvordan styrer handler og agerer, og hvordan styremedlemmer tilnærmer seg ulike problemstilling (Coulson-Thomas, 2007). Det henviser til at styrer som oppnår gode resultater hadde klare strukturer og prosesser for tilsyn og oppfølging til kvalitet. Videre brukte disse styrene mer tid på styremøtene til spesifikke saker, i tillegg til verktøy for måling av resultater (Chambers, Harvey, & Mannion, 2013).

Man fant dog noen selskaper var vesentlig mer effektive enn konkurrenter, dette var ikke knyttet alene til fagkunnskap, men menneskelige faktorer som holdning, atferd og tilnærming på problemstillinger fant man var vel så viktige for å oppnå gode resultater i styrerommet (Coulson-Thomas, 2007).



For det første, styremedlemmenes engasjement til arbeidet i styret spiller en viktig rolle for å få resultater (Merendino & Melville, 2018). Det fremheves at de styrene som har styremedlemmer som engasjerer seg og bryr seg genuint om arbeidet og selskapet oppnår bedre resultater. I følge National Association of Corporate Directors (National Association of Corporate Directors, 2020) er avsatt tid for styrearbeid et viktig tema som er fremhevet de senere årene. Man forventer nå at styremedlemmene avsetter et gitt antall timer for å forstå saker og sette seg inn i problemstilling – og da ikke bare i styremøtene, men likefullt i forkant og etterkant av møtene.

De beste styrene har også medlemmer som er villige til å vurdere både interne og eksterne faktorer. I følge Coulson Thomas (2007) utviser styremedlemmene et personlig og kollektivt ansvar, og de utviser større selvinnsikt, og er objektive med et kritisk tankesett. De vurderer egen prestasjon, er mer transparente og har større sannsynlighet for å lære av egne feil. Til sammenlikning med styrer og selskaper som ikke oppnår samme resultater, oppfordrer de til dialog og kritiske tilbakemeldinger – og ikke minst forstår man det er et behov for å ha et kritisk blikk på eget arbeid (Coulson-Thomas, 2007).

En observasjon med referanse til en av mine samtaler med en styreleder gav et inntrykk av at Norske styremedlemmer kunne ha en fremtoning med relativt liten selvinnsikt. Det kan tenkes disse styrene har en mer passiv tilnærming. Ut fra hva Rasmussen & Huse (2009) observerte var flere Norske styrer nå i en dreining til å bli mer aktive.

Styrer som leverer de best resultatene har også en bedre forståelse av selskapet og markedet selskapet leverer tjenester og produkter til. De har god innsikt i eksterne faktorer som påvirker markedet, de har innsikt i konkurrerende virksomheter, og generelt utøver stor grad av analytisk tilnærming for å tilegne seg kunnskap til omgivelsene. Disse styrene konsentrerer seg sannsynligvis mer om de eksterne faktorene, setter en strategisk tilnærming for problemløsning og har et holistisk blikk på virksomheten istedenfor å kun gå inn i økonomiske tiltak som involverer kontroll av kostnader (Coulson-Thomas, 2007). Disse styrene har som mål å levere de beste resultatene til aksjonærene og i tillegg levere høy kunde verdi gjennom en tydelig visjon og strategi.

Studier antyder at et av de viktigste elementene i god selskapsstyring er å finne balansen mellom suksessfaktorene som muliggjør gode resultater på kort sikt, og evnen til å tenke langsiktig og vinne nye markedsandeler i fremtiden (Coulson-Thomas, 2007).

Et annet element som fremheves er at selskaper med svakere resultater har ikke klart definerte roller og forventninger til styret og dets medlemmer. Dette sees ofte også i en sammenheng til ledelsen i selskapet. Det er ofte en korrelasjon mellom styrearbeidet og øverste ledelse i hvordan man jobber, agerer og har satt mål for virksomheten (Coulson-Thomas, 2007).

Det er helt avgjørende for selskapet for å skape gode resultater at det er tillitt mellom styret og øvrig ledelse i selskapet, spesielt Administrerende Direktør. Det fremheves at styret, og daglig ledelse må dele samme visjon og filosofi for hvordan selskapet skal drives.

En vellykket forretningsstrategi krever elementer som:

*Tydelighet – Engasjement – Kunnskap - Konsistens*

En studie konsulentselskapet PwC gjennomførte i 2013 blant 720 toppledere globalt viser at selskaper har større vanskeligheter med å forstå sine egne styrker og svakheter, enn å forstå kundene sine (PwC, 2013).

De beste resultatene oppnås når man investerer tid i en gjennomtenkt strategi der man har en tilnærming for hvordan man skal utvikle selskapet, og deretter får implementert strategien. Kun 36% av respondentene i undersøkelsen PwC gjennomførte hevdet at selskapet hadde en god strategi og en effektiv gjennomføring og implementering (PwC, 2013). For mange parallelle strategiske initiativer og får dårlig gjennomføringskraft var rangert som den største utfordringen når man jobbet med selskapsstrategier.

Et selskap som tilrettelegger og har en kultur for entreprenørskaps-ånd, og som bidrar til et engasjement og drivkraft blant ansatte vil oppnå en større grad av gjennomføringskraft i strategi arbeidet (Coulson-Thomas, 2007).

## 2.3. Digitalisering

Den digital æra har allerede hatt stor påvirkning og betydning for samfunnet og ulike virksomheter, og vi ser en økende grad av endringstakt i næringslivet som et resultat av IT, teknologi og digitalisering. Digitalisering har hatt en fundamental påvirkning for oss mennesker også, i hvordan vi lever våre liv, i forbruk, forventninger til produkter og tjenester. Disse endrede forbrukervanene påvirker også næringslivet, og hvordan de opererer, hvordan de posisjonerer seg i markedet og hvordan de tar grep for å ta og få strategiske fordeler. I tillegg til endrede forretningsprosesser og modeller påvirkes også samfunnet av en enorm

utvikling rundt data og dataanvendelse (eks. «Big Data»). Dette har gitt store muligheter, men likefult kan være en utfordring og trussel for oss mennesker, som virksomheter og organisasjoner. Det stilles også krav til etikk og moral, og setter ekstra fokus på personvern (Bankewitz, Åberg, & Teuchbert, 2016). Dette ble også fremhevet i innledningen med eksempelet fra Cambridge Analytica skandalen.

I følge Bankewitz et al. (2016), kan organisasjonenes evne til å takle virkningen av digitalisering avgjøre om de forblir konkurransedyktige i fremtiden eller ikke. Digitalisering og teknologi har evnen alene til å skrive om «naturlovene» for hvordan vi kjenner markedet i dag (Hirt & Willmott, 2014).

De videre del-kapitlene tar for seg hvordan digitalisering er med på å drive en endringsagenda for ulike bedrifter. Hvordan selskapene bør tilpasse seg for å møte morgendagens utfordringer, endringer i samfunnet, nye maktstrukturer, kjøpsvaner og forretningsmodeller. En kundesentrisk tilnærming hvor man er langt mer avhengig av teknologi enn hva man tidligere har vært. Videre følger også en vurdering på hvordan digitalisering kan være med å påvirke strategi fremover.

### 2.3.1. Hva er digitalisering

Få ledere i har et helhetssyn på hva *digital* faktisk betyr og hvordan det kan påvirke selskaper. Samtidig som ledere fokuserer på digital markedsføring og salg, ser noen på hvordan teknologi og digitalisering kan forbedre eksisterende IT landskap og hva IT funksjonen gjør. Til tross for at digitalisering kan øke produktivitet er det ofte et teknologidrevet perspektiv. Vi må derfor se på hva definisjonen av digitalisering er (Bughin, Catlin, Hirt, & Willmott, 2018).

Digitalisering er en del av begrepet «digital», og har en historisk sammenheng hvor mange ser begrepet i en kontekst av elektronisk databehandling og edb-maskiner. I en større sammenheng blir digitalisering sett på hvordan man endrer og forbedrer arbeidsprosesser, hvordan man endrer måten man jobber mot kunder og marked, og for noen organisasjoner endres hele forretningsmodellen ved hjelp av teknologiske verktøy (Karel Dörner, 2015). Når man jobber med digitalisering i næringslivet handler det om å skape nye forretningsmodeller der man bryter ned barrieren mellom den fysiske og digitale verden (Sacolick, 2017). For selskaper vil digitalisering kunne øke omsetning, forbedre virksomheten og øke

konkurranseskraften. Digitalisering skal dog ikke forveksles med begrepet «digitizing», som i all hovedsak defineres som å konvertere data fra analogt til digitalt format, man gjør det samme, på samme måte, bare i digitalt format (Finch, 2018).

### 2.3.2. Hvordan digitalisering påvirker etablerte virksomheter

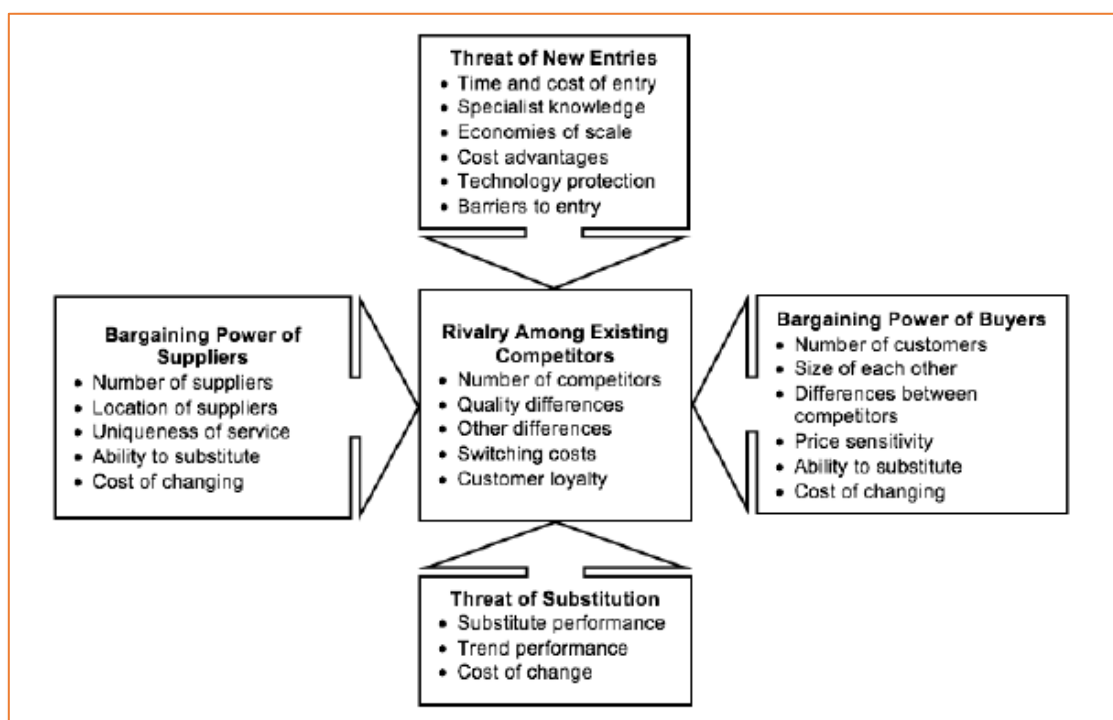
En nylig gjennomført studie som ble presentert i The Wall Street Journal viste at 825 ledere og styremedlemmer viser at digital transformasjon er den største bekymringen og utfordringen de står overfor (Sun, 2018). Selv om digitalisering åpner opp for flere muligheter, større markedet, økt produktivitet og effektivitet, er det samtidig en utfordring for selskapene i å holde tritt og være konkurransedyktige (Bankewitz, Åberg, & Teuchbert, 2016).

Digitalisering er blitt et mye omtalt fenomen, og det forventes å akselerere på tvers av alle bransjer i betydelig større grad de neste årene enn hva man har sett så langt. Heldigvis har selskaper begynt å innse effekten, og hvordan man kan anvende digitalisering og IT i deres virksomhet til noe mer enn bare å være støttesystemer – man ser nå på digitalisering som et strategisk virkemiddel. Kun 8% av dagens selskaper tror at deres gjeldende forretningsmodell vil være levedyktig for fremtiden uten å ta digitale grep (Bughin, Catlin, Hirt, & Willmott, 2018). Burghin et al. (2018) går så langt å si at det må en «wake up call» til for ledelse og styre for å gjøre endringer. Så langt har mange tatt en tilnærming med å ha noe få digitale initiativer som man kaller for en digital strategi. Det er ikke levedyktig lenger. Fremover må en helhetlig digital strategi være på plass, og integrert med selskapets overordnede strategi. Selskaper som ikke tar dette innover seg vil etter hvert tape markedsposisjon.

Enhver industri har nå såkalte digitale mestere, selskaper som har tatt innover seg den digitale agendaen, og investert i digitale initiativer. Digitale mestere ser på teknologi som et verktøy for endring i hvordan de strategisk driver selskapet, hvordan forretningsmodellen er satt sammen og hvordan kundedimensjonen blir endret. De ser på det digitale som noe helhetlig inkorporert i virksomheten. Men de stopper ikke med å investere i teknologi eller digitaliserer prosesser, de skaper en kultur og lederegenskaper for å implementere den digitale endringsagendaen. Disse selskapene er 26% mer lønnsomme i deres industri enn konkurrenter, de generer relativt sett 9% mer omsetning – for større virksomheter utgjør forskjellene mange millioner USD på bunnlinjen (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

Tradisjonelle strategiske rammeverk som Porters «five forces» / femkreftersmodellen, se Figur 2-4, har med digitalisering vist seg å komme til kort, og kan oppleves som utdatert (Bughin, Catlin, Hirt, & Willmott, 2018).

I henhold til Michael Porter hvor han i boken, «Competitive Strategy» / Konkurransestrategi skriver: «I enhver bransje, enten det er nasjonalt eller internasjonalt, der man produserer et produkt eller leverer en tjeneste, er konkurransereglene nedfelt i fem konkurransekrefter: Trusler fra nye konkurrenter, trusler fra nære substitutter, kundens forhandlingsstyrke, leverandørens forhandlingsstyrke, og rivaliseringen blant eksisterende konkurrenter.» (Porter, 1987)



Figur 2-4 Porters femkreftersmodell (Bruijl, 2018)

Opphavet til Porters femkreftersmodell er basert på industriell økonomi / industriell organisasjon (IO). IO-tilnærmingen forutsetter at tilnærmingen til en industri der en organisasjon opererer er definert av markedsstrukturen – og markedsstruktur påvirker atferden til bidragsyttere (Bruijl, 2018)

Markedsstrukturen påvirker på sin side den strategiske atferden til organisasjoner; suksess i markedet avhenger for eksempel av konkurransestrategien. Deretter er den interne organisatoriske fremveksten indirekte avhengig av markedet. Mohapatra sitert av Bruijl (2018) betegner at «individuelle krefter og deres kollektive påvirkningen vil endres etter

*hvert som regjeringens politikk og makroøkonomiske og omkringliggende forhold endres».*

Dessuten kan rammene rundt Porter's femkreftersmodell bli sett på som noe som kan brukes når du gjennomfører en markedsanalyse.

I følge Aktouf sitert av Bruilj (2018) «*Porter's femkreftersmodell legitimerer tre vanlige trender som er grunnleggende for dominerende markedsposisjon : A) dominert av store organisasjoner, B) konsentrasjon mye kapital, og C) overdreven sentralisering og hierarki»*

Mye av kritikken til Porter's modell kommer fra at rammeverket antar et statisk marked, og en fastsatt struktur – altså et «perfekt marked». I tillegg mangler man faktorer som strategiske allianser. Rammeverket og modellen har sine svakheter når konkurransen øker og bli svært stor, som vil potensielt ha stor negativ påvirkning på kostnader og samarbeidsforhold mellom nøkkelressurser (Tower, 2015).

Porter's modell er statisk av natur og beskriver et øyeblikksbildet. Den tar ikke hensyn i stor grad til : Innovasjon, et hurtig skiftende marked og miljøer, samfunnstrender, teknologiske fremskritt, endringer i etniske strukturerer i befolkningen (Hill & Jones, 2007).

Det økende behovet for kundesentrisk tilnærming gir tradisjonelle rammeverk som for eksempel Porter som beskrevet over begrenset anvendelse. Digital disruptjon gir oss behov for å vurdere å videreutvikle eksisterende modeller eller ta i bruk nye rammeverk og verktøy som først og fremst setter brukeren og kundene i fokus. Eksempler på kunde drevet disruptjon kan man se på i reiselivsbransjen og transportnæring. Tidligere i oppgaven ble Blockbusters nevnt som et selskap som ble utkonkurrert av Netflix. Airbnb og Uber er selskaper som med teknologi som verktøy utfordret eksisterende forretningsmodeller – og der de har satt kundene i fokus i deres forretningsmodeller. Nå kundene settes i fokus åpner det nye muligheter, og dagens etablerte selskaper og forretningsmodeller blir utfordret – radikalt. Men det er ikke teknologien som er drivkraften – det er kundeopplevelsen fra dagens modell som er utslagsgivende - «*Disruption Starts with Unhappy Customers, Not Technology»* (Teixeira, 2019).

Samtidig kan eksisterende selskaper som dominerer sitt marked bli digitale pionerer om de klarer å integrere digitalisering og teknologi i samspill med de eksisterende kanaler de jobber mot markedet (Crittende & Peterson, 2019). Man må som bedrift ta en aktiv stilling til den digitale verden, og skape konkurransefortrinn rundt kundene og kundenes forventninger. Det er således mange av de etablerte selskapene som kan ha en overraskende fordel da de allerede har verktøy som kan avdekke ønsker og behov kundene har. Nøkkelen til å forstå den digitale

agendaen for å nå ut til kundene er å forstå de ulike typer av anvendelse av teknologi – og hvordan dette skal koples sammen med forretningsmodeller og samhandling på tvers. (Crittende & Peterson, 2019).

De etablerte aktørene som er i stand til å kombinere sine allerede etablerte styrker og å ta disse fordelene med i videre endringer er de som har best forutsetninger for å lykkes i et endret marked og med endret konkurranse (Bankewitz, Åberg, & Teuchbert, 2016). De selskapene og virksomhetene som ignorerer disse perspektivene, og fokuserer kun på eksisterende forretningsmodell og drift vil etter hvert bli utfordret av andre selskaper som har et sterkere kundeorientert fokus.

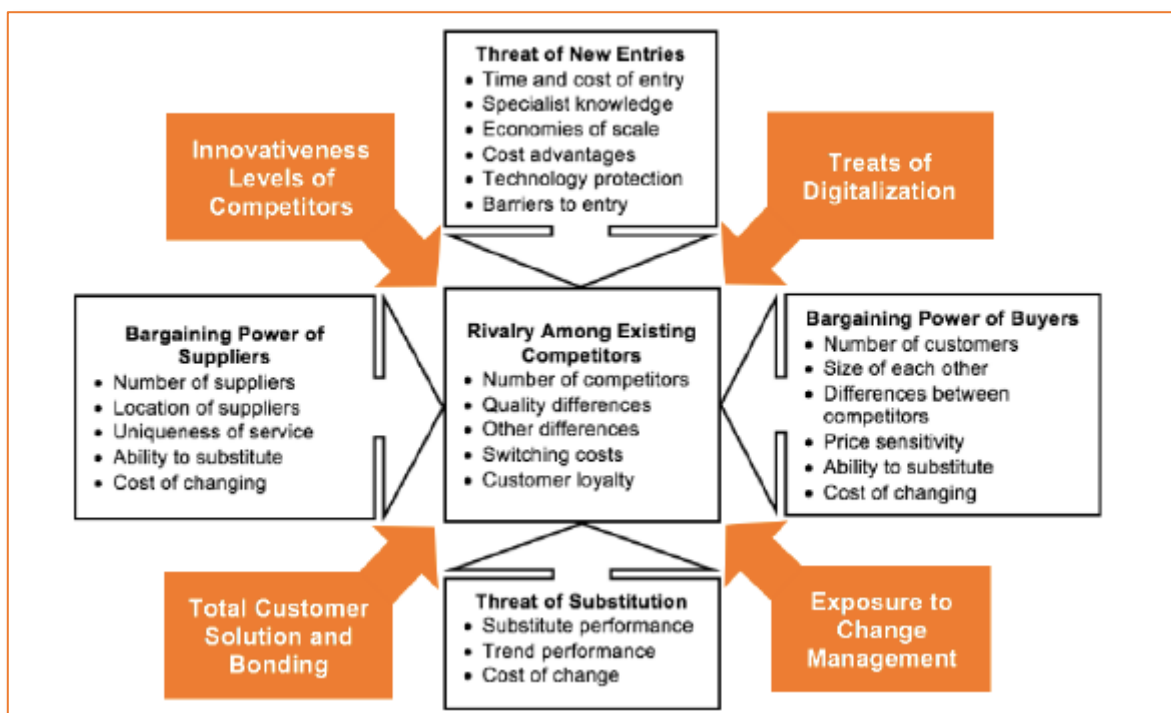
Det er verdt å merke seg at teknologi og digital transformasjon som virkemiddel vil ikke være løsningen alene for selskaper om man ikke har grunnforståelsen, kompetansen og viljen blant beslutningstakere og nøkkelpersoner i virksomhetens eierstruktur, styret og ledelse. De største barrierene dagens bedrifter står overfor er mangel på forståelse og kunnskap blant beslutningstakere. Persepsjonen om at endringstakten ikke er så vesentlig lever fortsatt blant nøkkelpersoner i selskapene. Det er funn som viser til at man tviholder på eksisterende driftsmodeller og organisatoriske strukturerer til tross for klare markedssignaler på at det er behov for endring, og at selskapene vil ha en markedsfordel med å ta strukturelle grep gjennom innføring av ny teknologi (Crittende & Peterson, 2019). Som alle store endringsprogrammer vil også en digital transformasjon kunne feile. Hovedutfordringene med store transformasjoner er at man mister momentet etter hvert som tiden går. Man ender opp i å gå tilbake til hvordan man jobbet tidligere, man trer til bake i gamle vaner (Westerman, Bonnet, & MCafee, 2014).

I mange tilfeller vil det dog være faktorer utover manglende kunnskap som skaper treghet med å gjøre et teknologisk skifte og akselerer en digital transformasjon. Man ser det kan være knyttet til den eksisterende driften, og hvordan den gamle teknologiinfrastrukturen er bygget opp – dette kan skape for stor risiko for selskaper. Det argumenteres for at eksisterende bedrifter kan være for knyttet og bundet til det eksisterende til at man går inn i en endringsmodus (Crittende & Peterson, 2019). Jeg ser selv fra egen erfaring hvor man har eksempler på dette fra banknæringen som fortsatt kjører på stormaskinsystemer fra midten av 80-tallet grunnet at kostnaden og risikoen med å bytte løsninger vil være for stor i forhold til nytten. Det man dog har sett er at disse miljøene stadig kjører flere overlappende systemer som gir andre utfordringer igjen med integrasjon og samhandling på systemer. Et perspektiv

som først er blitt gjeldende de siste årene er dog at kompetansen for å forvalte disse gamle systemene forvitrer og forgubbing blir et tema som også er identifisert som en risiko. Man har ikke lenger tilgang til kompetanse til å ivareta systemene – dette har vi sett er blitt en akselerator for fornyelse og endring.

Gerard Bruijl (Bruijl, 2018) har utvidet Porters fem-krefters modell til å reflektere dagens mer konkurranseutsatte forretningsomgivelser, vist i Figur 2-5. Gjennom å ha satt sammen flere strategiske modeller basert på RBV<sup>7</sup>, Delta modell og «Blue ocean» strategi har Porters modell blitt en mer dynamisk og helhetlig rammeverk som ivaretar og korrelerer mer med hvordan markedet fungerer i dag. Det er satt spesielt i kontekst med innovasjon, teknologi og kundesentrisitet da alle disse tre er svært viktige for at selskaper skal kunne overleve morgendagen. Fra en endringsledelses perspektiv vil også Kotter's åtte punkts prosess kunne være med å gi en utvidet dimensjon på hvordan selskaper skal tilnærme seg en ny hverdag.

En ny utvidet modell med Porters fem-krefters modell utvides til 9 dimensjoner der innovasjon, Kundefokus, Endringsledelse og Teknologi / Digitalisering er lagt til.



Figur 2-5 Porters fem-krefters modell med 9 dimensjoner (Bruijl, 2018)

<sup>7</sup> «Resource-Based View», strategi basert på hva en har av tilgjengelige ressurser og potensiale.



For å kunne forbli konkurransedyktig fremover må virksomheter bevege seg inn i den digitale tidsalder, de må forstå og bygge kunnskap om hvordan teknologi vil være med å øke konkurransefortrinnet og spille en strategisk rolle. Det er dog viktig å forstå hvordan de ulike områdene innen digitalisering kan anvendes. Uavhengig hvor og i hvilken dimensjon selskapene blir utfordret er det viktig å forstå bruken av teknologi og digitalisering når man starter på en digitaliseringsstrategi (Crittende & Peterson, 2019).

### *2.3.2.1. Behøver alle digitalisering?*

Det er verdt å reise spørsmålet om alle virksomheter trenger å gjennomføre digitalisering. En studie blant toppledere viste at digitalisering og digital transformasjon var den største utfordringen de stod overfor i 2019 (Sun, 2018). Samtidig så man at 70% av all digitale transformasjons prosjekter ikke nådde målsetningen. Man regnet at så mye som 900 milliarder US dollar gikk til spille, eller at man ikke fikk noen gevinst ut av initiativene.

Hvorfor feiler så mange prosjekter og initiativer? Primært ser man at teknologi åpner en rekke muligheter for effektivisering, økt grad av kundekontakt og så videre. Men hvis hovedutfordringen ikke blir adressert vil ikke effekten eller gevinsten av prosjektene møtes.

Ett av de viktigste spørsmålene man må stille seg er om det faktisk er med på å underbygge et reelt forretningsmessig eller samfunnsmessig behov. Et godt eksempel på dette er innføringen av DAB radionettet i Norge. I 2011 vedtok stortinget at FM-nettet skulle avvikles innen utgangen av 2017. Beslutningen ble sterkt kritisert på grunn av flere forhold, deriblant at brukere ikke ønsket denne endringen, konkurransesituasjonen ble påvirket i negativ retning, svakere dekningsgrad og ikke minst de samfunnsmessige kostnadene som var formidable. Fra flere hold ble dette kalt en skandale, samfunnskostnadene ble regnet til å koste 23 milliarder kroner (Barth-Heyerdahl, 2017), uten at man får en økt merverdi for samfunnet.

Flere slike eksempler finner man også i offentlige etater og privat næringsliv. I 2015 kunne vi lese at NAV sitt store IT transformasjonsprosjekt ville koste 50 milliarder kroner (Haraldsen, 2015).

Det viktigste man som ledelse i selskaper må vurdere er hva digitalisering skal understøtte og hva forretningsstrategien fokuserer på, og hvilket behov en teknologi investering skal understøtte. Det vil ikke alltid være en nødvendighet å gjennomføre store investeringer, det må foreligge et klart mål-bilde og strategisk forankring. Mange bør og må gjennomføre store

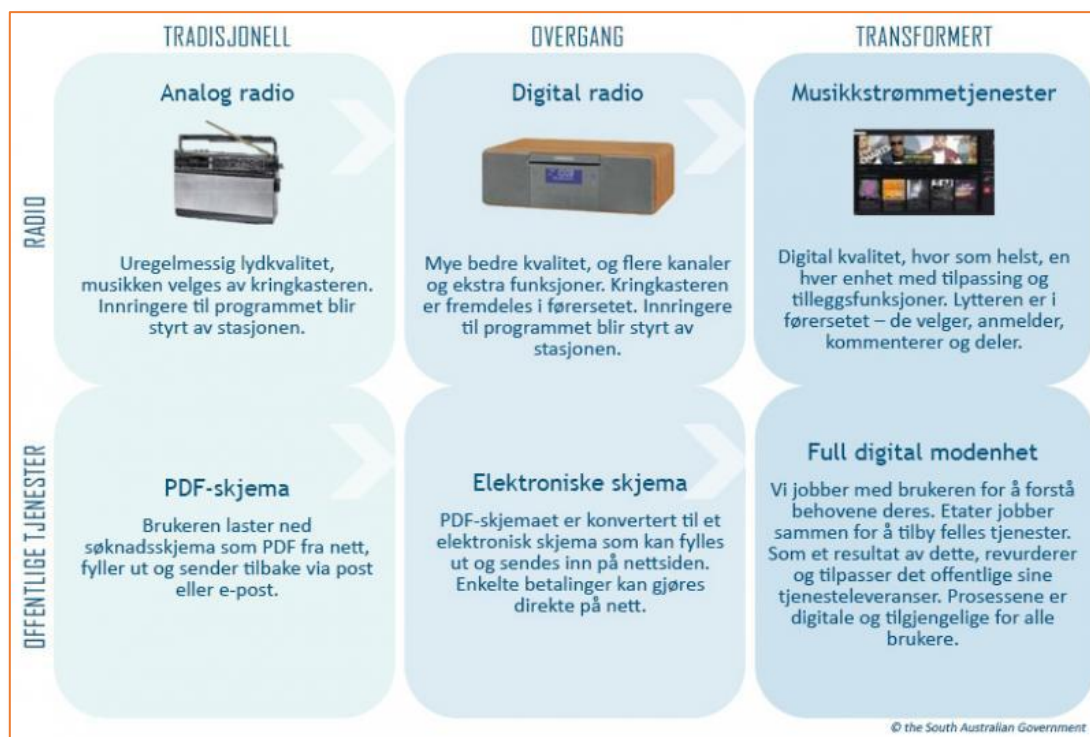
digitaliseringsløft, for andre vil det være en kostnad og byrde de aldri vil se verdien av. Dette ser vi også nærmere på i de neste kapitlene.

### 2.3.3. Digital transformasjon

Digital transformasjon er en tilnærming hvor man endrer kulturelle faktorer, prosesser, ledelse, verktøy og organisatoriskendring gjennom anvendelse av digitalisering (Mergel, 2016). Den digitale transformasjonen er altså den pågående digitale evolusjonen i en organisasjon, forretningsmodell, i en prosess – på et taktisk og strategisk nivå (Mazzone, 2014). Digital transformasjon handler altså ikke bare om teknologi og hvordan man implementerer teknologi. Digital transformasjon betrakter forretningsstrategi gjennom et teknologisk perspektiv, og hvordan man endrer forretningsmodeller, øker omsetning, og hvordan man kan skape merverdi for selskapet og deres kunder gjennom å anvende teknologi og digitale tjenester, produkter og kompetanse (Sacolick, 2017).

De fleste ledere vil dog sannsynligvis se på digital transformasjon, rundt hvordan man beveger seg fra status quo hvor man ikke har eller i liten grad har noen digitale løsninger, til å ha en mer helintegreert organisasjon som benytter seg av digitale løsninger ende til ende. Man beveger seg i retningen av å ta i bruk ny teknologi og IT løsninger for å erstatte eldre metoder og prosesser i gjennomføringen av arbeidet for å øke effektivitet, nå nye markeder, skape nye inntektsstrømmer eller redusere kostnader.

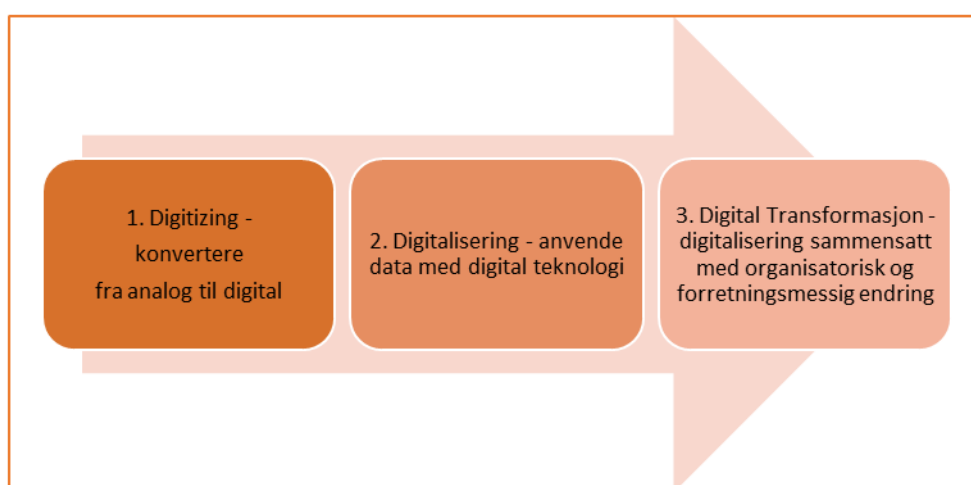
Digitaliseringsdirektoratet i Norge definerer Digital transformasjon som en prosess der virksomheter endrer utførelse av arbeidsoppgaver slik at man tilbyr et sett bedre tjenester, gjennomfører arbeidsoppgaver mer effektivt eller setter opp et helt nytt tjenestespekter. Målsetningen med endringen er å sette brukerfokus og brukeropplevelse i fokus, og som baserer seg på utnyttelse av ny digital teknologi. Digital transformasjon er ikke en mindre justering, men en større og grunnleggende endring hvor man omdefinerer store deler av virksomheten på alle nivåer – personell, prosesser, styringsmodell og teknologi.



Figur 2-6 Fra analog til digital (Digitaliseringsdirektoratet, 2017)

Figur 2-6, vist ovenfor, er hentet fra DIFI.no og beskriver en gradvis endring av to områder som transformeres. Her er den analoge radioen blitt brukt som et eksempel i tradisjonell fasett, i overgangsfase har man beveget seg over til digital radio, og i et endelig transformert nivå har man musikkstrømmetjeneste.

Den endelige sammenkoplingen mellom «digitizing», digitalisering og digital transformasjon kan beskrives i følgende Figur 2-7:



Figur 2-7 Fra «digitizing» til digital transformasjon

### 2.3.4. Digital transformasjon og selskapsledelse

Ulik leder-stil vil gi ulikt resultat for selskaper, og ikke alle typer leder-stil vil passe inn i forskjellige organisasjoner. Det er situasjonsbestemt, og organisatorisk betinget. Når man ser et behov for endring i en organisasjon må man anvende og sette inn rett leder med rett kunnskap og bakgrunn for å drive endringsagendaen man ønsker å fostre (Holten og Brenner sitert i Sow & Aborbie, 2018).

Som beskrevet tidligere vil digitalisering og digital transformasjon kreve at en organisasjon utvikler seg - med å håndtere utfordringer og endre eksisterende rutinemessige aktiviteter og prosesser. Typisk vil dette pågå i måneder og år. Det innebærer for eksempel migrering til nye teknologiske systemer som er mer data drevet, redesign av arbeidsprosesser og optimalisere produksjonslinjer osv.

I denne sammenheng vil en digital transformasjon kreve følgende elementer: tydelig mål-bilde for retning og visjon for virksomheten, ledere til å styre transformasjonen, forankring hos interessegrupper, avklart beslutningsstruktur, finansiering, definisjon av måloppnåelse for suksess (Dahlström, Desmet, & Singer, 2017).

Ledere er sentrale aktører i utviklingen av en digital kultur. De må skape relasjoner med flere og ulike interessegrupper, og fokusere på å muliggjøre samarbeidsprosesser i komplekse omgivelser, samtidig som de ivaretar presserende etiske utfordringer (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019).

En vellykket digital transformasjon krever betydelig menneskelig innsats, økonomisk investeringer og vilje og evne til å implementere ny teknologi. I tillegg må det ansettes eller fremmes ledere som er i stand til å styre denne endringen og tillate at deres kunnskap og kompetanse er i førersetet for å påvirke prosessen.

Valget av en lederstil er essensiell for en organisasjon og bidra til vellykket resultat. Dog ikke alle organisasjoner anvender riktig stil i eksisterende forretningsmodell.

Når en organisasjonsendring er blir fremtredende og nødvendig, kan det å ha riktig lederstil gjøre en transformasjon enklere. Der man har ulike lederstiler som er mer drevet av transformasjon for å fremheve ledelsesengasjement og entusiasme for endring (Holten & Brenner, 2015).

I denne sammenheng vil ledere som er transformasjonsorientert sørge for å få andre til å følge, inspirere til suksess og det å lykkes, utvikle en felles visjon, og ikke minst å fostre en

kreativitet i organisasjonen. En transaksjonsorientert leder er stort sett fokusert på å sette retning for andre uten særlig grad og rom for innovasjon, og liten grad av frihet til egen tekning. Og en transaksjonsorientert lederstil kan ofte skape umotiverte og illojale medarbeidere (Lai, 2015).

Når en organisasjon skal i gang med en digital transformasjon kreves riktig kompetanse også på det teknologiske nivået, og man må ha evnen til å motstå utfordringene som vil oppstå underveis. Det er velkjent at det å fostre en digital kultur inkluderer risikovillighet, eksperimentell kultur, større investeringer i kunnskap og talenter, og rekruttering og utvikling av nye ledere som er dyktige på såkalt «soft skills». Det å lede et «digitalt selskap» krever ikke at man er teknologi-guru, men ledere må vise vilje til å gi rom for andre til å lede innen teknologiområder, og sette et tydelig mandat til å gjennomføre endring for å oppnå suksess med transformasjon (Sow & Aborbie, 2018).

Organisasjoner som gjennomgår en digital transformasjon, må altså ha tilgjengeliggjort verktøy for å gjennomføre endringen i større skala, inkludert teknisk kunnskap for å sikre gode resultater. Ledere må samtidig demonstrere en kritisk forståelse av denne prosessen og være villig til å tilrettelegge og støtte endring, i tillegg som de må være endringsvilling på egen lederstil. Samtidig må ledere ha tillit til sine ansatte og andre ledere som har innsikt og erfaring innen ulike områder, slik at kreativitet og innovasjon kan fostres frem. Det er viktig at organisasjoner har ledere som kan tilpasse seg endring effektivt, kan støtte mangfoldet i en organisasjonskultur, samt utvise tålmodighet. Må man ha evnen til å motstå utenforliggende og omkringliggende faktorer som kan forstyrre prosessen (Sow & Aborbie, 2018).

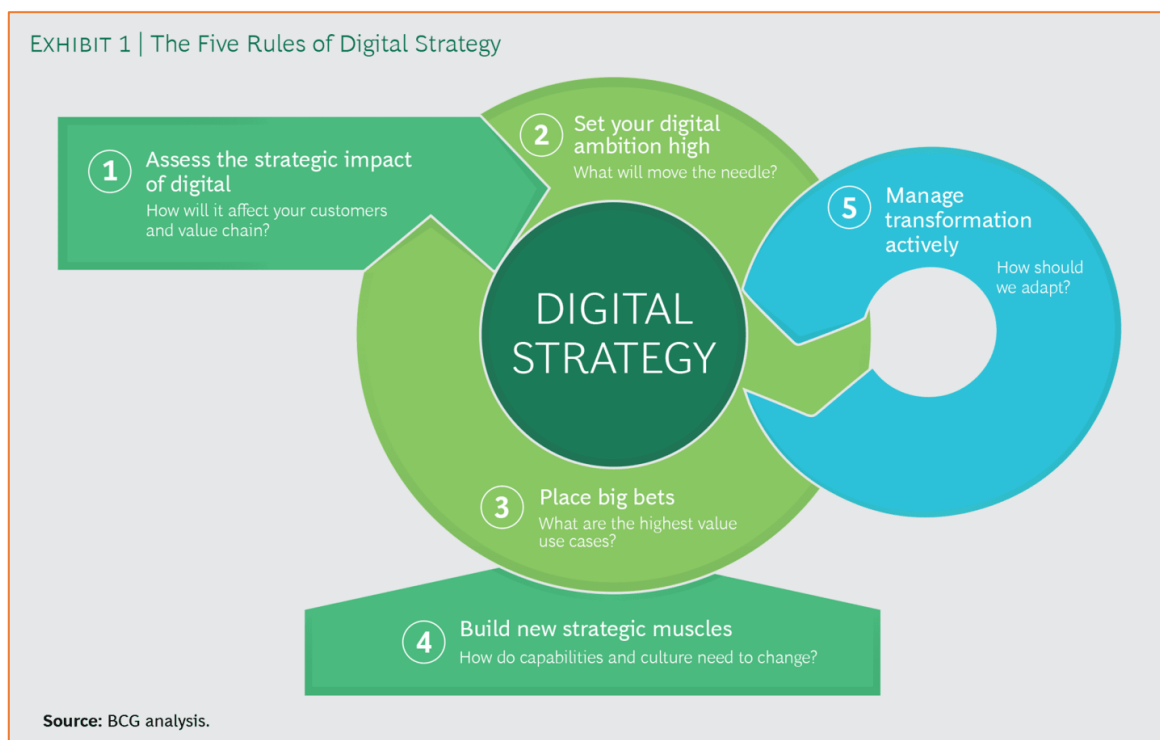
Konsulentselskapet McKinsey gjennomførte en global studie rundt digital transformasjon i privat næringsliv i 2015. De fant at kun 30% av selskapene som igangsetter generelle transformasjonsprogrammer lykkes. Tidligere studier fra McKinsey viser at tallet kan være enda lavere. Av respondentene svarte 80% at de hadde igangsatt digitale transformasjonsprogrammer. Og kun 16% av respondentene i undersøkelsen svarte de hadde lykkes med de digitale transformasjonsprogrammene. De selskapene som responderte at de hadde lykkes svarte at suksesskriteriene lå i følgende kategorier: ledelse, kompetansebygging, ansvarliggjorte medarbeidere, og gode og oppdaterte verktøy, samt god informasjon og kommunikasjonsflyt. Alle disse kategoriene er viktige elementer for å tilrettelegge for å lykkes med en digital transformasjon (Boutetière, Montagner, & Angelika Reich, 2016).

### 2.3.5. Digitaliseringsstrategi, også en del av forretningsstrategi ?

«Ikke sett en digital-guru til å lede din digitale strategi» skriver Furr et.al (2019).

Digitalisering bør være tett integrert med den større forretningsstrategien i selskapet (Crittende & Peterson, 2019). IT strategi og digital strategi er ikke en og samme sak. En IT strategi omhandler primært teknologi isolert. Sky-strategier, sosiale-medier-strategi, mobil-strategi er ofte knyttet inn i en IT strategi, men der en digitalstrategi omhandler ikke teknologien, men anvendelsesområdet, knytningen til prosesser, mennesker og ikke minst kunder. Et eksempel er hvordan Royal Caribbean Cruise Line satte opp en digital strategi i hvordan de skulle implementere «ingen kø filosofi». Med 5400 gjester om bord på et skip kreves det å tenke nytt for å unngå at man som gjest må stå i kø. Man setter altså sine kunder i fokus i implementering. Royal Caribbean Cruise Line optimalisering 26 ulike prosesser ved hjelp av digitale løsninger, de inkluderte gjenkjenningskamera i ulike soner og restauranter, og brukt «big-data» løsninger for å analyse dataene. De brukte smart-kort løsninger for å forenkle betalingsløsninger, samtidig som de fikk oversikt over hvor passasjerer spiste i restauranter, hva de spiste og når de spiste – og hvor de beveget seg. I tillegg til at man etablerte forhåndsbestillinger knyttet til smart-kortene. De integrerte løsningene i en langt større skala enn å bare forenkle menyen fra papir til i iPad (McDonald, 2012).

Konsulentselskapet BCG har definert 5 regler for en digital strategi vist i Figur 2-8 under :



Figur 2-8 Fem steg for digital strategi - Boston Consulting Group - (Wald, Laubier, & Charanya, 2019)

Overordnet handler digitalisering og digitaltransformasjon om å få et forretningsmessig overtak. Vi har tidligere beskrevet Blockbusters som et eksempel hvor man tapte markedsposisjonen og etter hvert sitt eksistensgrunnlag. Men det finnes også bedrifter som er veletablert og evner ta grep om den digital endringstakten gjennom en strukturert strategisk tilnærming. Eksempler på dette er Starbucks, John Deere og Unilever som driver utstraktgrad av digital transformasjon for å få et forretningsmessig fortrinn i forhold til sine konkurrenter. Dette er veletablerte bedrifter som har en stor fordel gjennom å ha et etablert varemerke, kundebase og global rekkevidde for å nevne noen. Med den rette digitale strategien vil dette være til fordel for disse selskapene.

BCG sitt rammeverk har flere likhetstrekk med andre konsulentselskaper som for eksempel Deloitte, PwC og IBM. Jeg tar kun for meg BCG sitt rammeverk i denne besvarelsen.

***Første punkt: Evaluer det strategiske virkemiddelet digitalisering vil ha***

En god digital strategi starter med å forstå konkurrenter og markedet, og hvordan dette vil potensielt endre seg. Ny teknologi kan i stor grad og radikalt kunne påvirke den finansielle situasjonen. Så det er viktig at man har et fullstendig overblikk over hvordan digitale løsninger kan gjøre selskapet i stand til å være enda bedre rustet for fremtiden. Og ikke minst hva kan nye konkurrenter gjøre.

Vi ser at dette punktet vil være i stor grad bransjeavhengig, regulatoriske forskjeller og ikke minst geografi og demografi kan ha påvirkning.

Det viktigste punktet er dog å ha et åpent sinn til de ulike strategiske mulighetene og risikoen med hva en ny digital løsning eller tilnærming vil bring med seg.

Som et eksempel er Dominos Pizza fremhevet. Digitale løsninger vil ikke erstatte kjernevirksomheten med å lage pizzaer til sine kunder. Men Dominos forstod tidlig at digitale løsninger vil kunne øke konkurransekraften gjennom raskere bestilling og levering, og ikke minst å sette kundeopplevelsen i fokus. Gjennom en brukerfokuset mobil-applikasjoner for bestilling strømlinjeformet man de ulike stegen når man skulle bestille en pizza. Og til syvende og sist fikk mer fornøyde kunder.

### ***Andre punkt: Sett høye mål for din digitale ambisjon***

BCG sin neste anbefaling er å sette store ambisjoner for hvor en ønsker å bevege seg med selskapenes strategi. De hevder i mange digitale domener skapes det en effekt av «vinneren tar alt» situasjoner. De første som starter prosessen, og de som følger raskt etter vil ha en konkurransefortrinn foran dem som henger etter.

BCG sier at digitale strategier ofte svikter fordi man har for lave ambisjoner. Eksempelet med Kodak som faktisk var de som utviklet og var først ute med digitale fotografier, men klarte ikke å kapitalisere på det. Det samme gjaldt Blockbusters som etablerte en online plattform for videoutleie. Heller ikke de klarte å skalere. Begge to på grunn av at de ikke hadde en sterk nok forankring hos ledelse på den digitale strategien.

Starbucks derimot som etablerte seg som kaffe-kjede på 70-tallet tok på alvor innover seg at de måtte tenke digitalt helhetlig. Få er klar over at Starbucks er en av de største online banker globalt. De fleste transaksjoner hos Starbucks går gjennom deres eget Starbucks kort eller deres egen mobil-applikasjon (Garcia, 2016). Men ikke bare typiske «business to consumer» selskaper setter store ambisjoner innen digitalisering. Renault har satt som ambisjon å øke EBIT<sup>8</sup> med 25% gjennom deres digitale strategi.

### ***Tredje punkt: Sett riktige mål, og invester nok i dem***

Hvor skal man starte, og i hvilken rekkefølge? Det er lett å gå seg blind i alle ulike initiativer. Men BCG har en veldig tydelig anbefaling med å satse på de to til tre viktigste og mest verdiskapende bruker områdene. Dette gir en tydeligere retning, man kan enklere måle resultater og det har vist seg også å gi de beste resultatene.

Å håndtere en rekke ulike initiativer i en portefølje vil kreve at man fokuserer på dem med kort horisont og med tydelig effekt først. BCG fremhever at å få raske resultater vil være med å gi en positiv effekt for selskapet, og man vil gjennom dette skape en ny entusiasme og moment for videre transformasjon.. Det vil også gi en verdiøkning rent finansielt som bidrar til å kunne finansiere ytterligere initiativer. Dette vil også gi en viktig positiv gevinst når man skal håndtere dette i lederfora, styremøter og blant aksjonærer.

---

<sup>8</sup> "Earnings Before Interests and Taxes" (EBIT); driftsresultat, inklusive ned- og avskrivninger, før renter og skatt



John Deere, i sin jordbruksvirksomhet, startet de den digitale reisen med enkelte «use cases» som var knyttet til bønder som forsøkte å optimalisere hvordan de plantet frø på en mest optimal måte, og tilsette den rette mengde næringsstoffer og sette minst mulig mengde kjemikalier på avlingene sine for å forhindre skadedyr og ugress. Dette førte til betydelige nyvinninger - for eksempel “se og spray” -teknologien, som gjør det mulig å identifisere ugress gjennom en kombinasjon av optiske sensorer og maskinlæringsalgoritmer, og deretter fjerne ugress gjennom avanserte sprøytedyser.

#### ***Fjerde punkt: Bygg ny strategisk kapasitet***

Som det også er beskrevet tidligere fremhever også BCG nødvendigheten av å tiltrekke seg ny kompetanse og et kulturelt skifte i organisasjonen for å sette en ny retning med digitalisering i høysete. Men det er viktig å understreke at man fremhever det å kunne anvende den gamle kunnskapen sammen med ny. Digitale talenter er kritisk for å lykkes, men det er lite tilgjengelig kapasitet. «Alle» i disse dager på jakt etter de samme menneskene. BCG tydeliggjør at man må skape en læringsarena for egne ansatte til å utvikle ny kunnskap og kompetanse. Med å kombinere disse kreftene vil man kunne få en organisasjon som er i stand til å gjøre store endringer i organisasjonen. Nøkkelen ligger i å fostre en ny digital kultur, som har en smidig tilnærming på problemløsning. Disse organisasjonen vil kunne fostre endring betydelig raskere enn tradisjonelle organisasjoner.

#### ***Femte punkt: Aktiv transformasjon***

BCG sier som siste punkt på listen at det å jobbe med digital endringsagenda ikke handler om å skrive om hele den eksisterende transformasjons guiden. Men det er noen områder som er viktigere å se ekstra nøye på. Som for eksempel teknologi som påvirker bransjen man befinner seg i betydelig grad. Teknologi kan være lineær, men den kan også ha et avvikende mønster. I bransjer der man har teknologi utvikling som beveger seg mer sakte i utvikling, vil en mer tradisjonell oven-fra og ned strategi fungere. Det er dog verdt å merke seg at om teknologiutviklingen endrer seg kan man bli fort miste sin markedsposisjon. BCG anbefaler at tre-års strategier ikke blir mantraet, men at man må kunne vært rask til å endre kurs revidere strategien. I markeder der teknologiutvikling er i kraftig bevegelse vil man måtte ha en

strategisk tilnærming som er langt mer agil og iterativ. Strategien må understøtte det raskt endrede markedet og teknologien som påvirker omgivelsene.

BCG anbefaler at man har en transformasjonsorganisasjon som ledes av en «Chief Digital Transformation Officer» som kan opprettholde et moment og på nært hold følge utviklingen i markedet selskapet befinner seg i, og som fanger opp signalene når det er tid for å gjøre en kursendring.

### 2.3.6. Digitalisering og digital transformasjon som en del av selskapsstrategien

Det er fortsatt et stort gap mellom topplederes intensjoner og realisering av en vellykket digital transformasjon og strategi (Ismail, Khater, & Zaki, 2018). Digitalisering bør være integrert i den overordnede forretningsstrategien for et selskap (Crittende & Peterson, 2019). Man ser det å implementere en digital transformasjon har en kraftfull positiv påvirkning på selskaper, de som evner å implementere digitalisering i strategien vil skape en forretningsmessig fordel og kan ta store markedsandeler fra konkurrenter og aktører i samme bransje (Grab, Oiaru, & Gavril, 2019). Samtidig, digitalisering handler om å fornye, endre, og optimalisere kjernevirksomheten. Man kommer ikke utenom å ha en digital strategi. En digital strategi i kombinasjon av kultur og ledelse vil kunne gi en økt effekt av en digital transformasjon. De selskapene som får god suksess skiller seg nettopp ut med å ha en tydelig digital strategi. Mangler man strategi med taktiske prioriteringer vil dette bli den største utfordringer for å bli et digitalt ledende selskap (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015). Teknologi, IT og digitalisering isolert er transformasjonsgivende såfremt det er endringsdrivende eller omdefinierer kjernevirksomheten (Ismail, Khater, & Zaki, 2018).

En studie utført av Kane et.al. (2015) påpekte det var både utfordringer og muligheter med å implementere digitalisering i selskapene - og modenhetsgraden var svært ulik. Studien fra over 4.500 ledere og nøkkelpersoner fra en rekke bransjer på tvers av ulike geografier viste at mangelen på en digital strategi er det største hinderet for å implementere en god digital transformasjon. Dette viser også at et strategisk fokus og en tydelig digital strategi skiller selskaper som har en høyere digital modenhetsgrad enn de selskapene som er mindre modne. Kun 15% av respondentene fra selskaper med lavere grad av digital modenhet har en tydelig digital strategi. Teknologifokuset til disse selskapene var primært rettet mot tradisjonell IT drift.

Andre studier viser tilsvarende funn. Blant annet så Bugin et al. (2018) at mange organisasjoner fortsatt holder fast ved tradisjonelle strategiprosesser uten et digitalt element.

Samtidig ser man at digitalt modne selskaper integrerer den digitale agendaen i det overordnede strategi arbeidet. Mer enn 80% av de selskapene som regnes som digitalt modne har en etablert digital strategi som en del av den overordnede forretningsstrategien. 90% av selskapene sier at deres hovedmål i strategien er knyttet til virksomheten, videreutvikling og transformasjon. Der de selskapene som er mindre digitalt modne tenderer til å fokusere på enkelt-initiativer innen teknologi, viser det motsatte med de digitalt modne selskapene en klar evne til å anvende teknologi på tvers av virksomheten og som tar sikte på å utnytte dette til å oppnå strategiske mål (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015). Sannes & Andersen (2017) påpeker at de mest lønnsomme bedriftene anser digitalisering som en større trussel enn de minst lønnsomme selskapene.

Investeringer innen digitalisering må ha en retningsgivende strategisk beslutning basert på et taktskifte for å skape ny verdi eller utnytte eksisterende styrker på en ny måte. Å investere i ny teknologi alene er ikke en god strategisk beslutning med mindre det øker eller forbedrer verdiskapningen.

Som diskutert tidligere, kan digitalisering for eksempel gi selskaper en evne til å øke produktivitet, forbedre eller effektivisere prosesser eller utvide produktportefølje eller tjenestetilbud.

Et av de viktigste spørsmålene i digital strategi er å avgjøre i hvor stor grad man bør fokusere på å investere i ny teknologi og nye forretningsmuligheter opp mot hvor mye ressurser som skal anvendes på eksisterende del av virksomheten. I følge studier er et viktig element i eierstyring og selskapsledelse å finne balansen mellom selskapets resultater i dag og evnen til å finne konkurransefortrinn i fremtiden (Coulson-Thomas, 2007).

To kritiske komponenter i strategiutførelse er kultur og ledelse. En rendyrket investering kun mot teknologi vil være en kortsiktig strategi. Man må forstå hva en helhetlig tilnærming rundt digital transformasjon inkluderer og innebærer før man starter (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015).

I følge Sannes & Andersen (2017) er Skandinaviske virksomheter mindre utsatt for digital «disrupsjon» enn virksomheter i andre deler av verden. Samtidig, med henvisning til min innledning av oppgaven, viser også Sannes & Andersen (2017) til at Skandinaviske

virksomheter har et lavere tempo i fornyelsen av sine tjenester og produktportefølje. Man ser selskapene er fremover lente med å ta i bruk ny teknologi, uten å investere i organisatoriske og kulturelle endringer som påvirker graden av suksess innen digitalisering.

Ledelse og virksomheter må engasjere sine ansatte i utførelsen av den digitale strategien. I følge Kane et al. (2015), har digitalt modne selskaper fire ganger høyere sannsynlighet for å engasjere og gi ansatte opplæring sammenlignet med selskaper som ikke er like digitalt modne. Å investere i ansatte, organisasjon og kultur – spesielt kompetanse – skaper en forpliktelse i det å investere i fremtiden for bedriften.

For å gjøre de rette betraktningene og beslutningene vil selskapet ha behov for innsikt i både interne og eksterne faktorer. I hovedsak er disse diskusjonene knyttet sammen med ekspertise innen tre kategorier: a) finansiell innsikt, b) ledelse/ organisatorisk og c) teknologisk kompetanse.

Towsend (2007) antyder at toppledelse og styret sammen må danne et strategisk bilde. Ledelse må kunne stole på at styret er i stand til å vurdere selskapets interne forhold, men likefult ha forståelse av kunder og marked som danner det eksterne bildet. Dessverre er det ofte manglende eller ulik oppfattelse mellom ledelse og styret på hva som kreves for å iverksette en strategi.

Uansett hvor stort omfang eller hvilke mål selskapet setter til en digital transformasjon vil måloppnåelsen ligge i strategien og gjennomføringskraften, ikke teknologien man velger.

For å lykkes med en digital transformasjon må dette tillegges vekt i selskapets strategi. Man må differensiere dette fra å ha digitale initiativer og teknologiske løsninger. Selskapskulturen må underbygge endring, og evne til å adoptere digitale initiativer. Og det må foreligge en forankring og støtte hos toppledelse og styret (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015).

Ikke alle digitale transformasjoner lykkes. Men de selskapene som har en tydelig digital strategi, og som driver en strukturert og taktisk oppfølging vil være i bedre stand til å takle utfordringene de står overfor, og kunne snu dem til strategiske fordeler for selskapet (Wald, Laubier, & Charanya, 2019). Også Kane et al. (2015) viser til at teknologi alene ikke vil drive en digital transformasjon. De fremhever det må være en digital strategi som er forankret i forretningsstrategien, kulturen i selskapet må fostre digitale initiativer og ledelsen i selskapet

må forstå og ha kunnskap om hva det digitale landskapet kan bringe av fordeler og risiko for selskapet.

Og sist, kommunikasjon og informasjon rundt strategi må gjennomføres på en mer sofistikert måte enn å sende ut en fire siders brosjyre. Strategien til selskapet skal skille seg ut fra andre selskapers strategi, den skal være unik, og den skal være skreddersydd for å gi en markedsfordel. Implementering må dertil være tilpasset slik at utfallet gir et differensiert resultat (Haanaes, 2017).

## 2.4. Digitalisering i styreverummet

Mange styremedlemmer føler seg overveldet av den store og raske endringen som treffer samfunnet med teknologi, det fører med seg nye forretningsmodeller, nye risikoer treffer selskapene og det dukker opp nye konkurrenter (Sarrazin & Willmott, 2016). For å skape mer verdi og for å kunne bidra på en god måte må styret og styremedlemmer utfordre sitt eget tankesett og hvordan de jobber i dag (Coulson-Thomas, 2007). I henhold til Kane et al. (2015) må styret lede med eksempel for å lykkes med en god digital transformasjon.

I en studie fra MIT i 2015 svarer kun 15% av selskaper som befinner seg i en tidlig fase av digitalisering syklusen at de har en klar og tydelig digital strategi. Av selskaper som kan kalles digitalt modne / digitale mestere svarer at 80% at de har en digital strategi. Samtidig svarer 76% av alle styremedlemmer som er spurt på tvers av selskapene at teknologi og digitalisering er viktig for selskapet, og hele 92% sier det vil være svært viktig tre år frem i tid (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015).

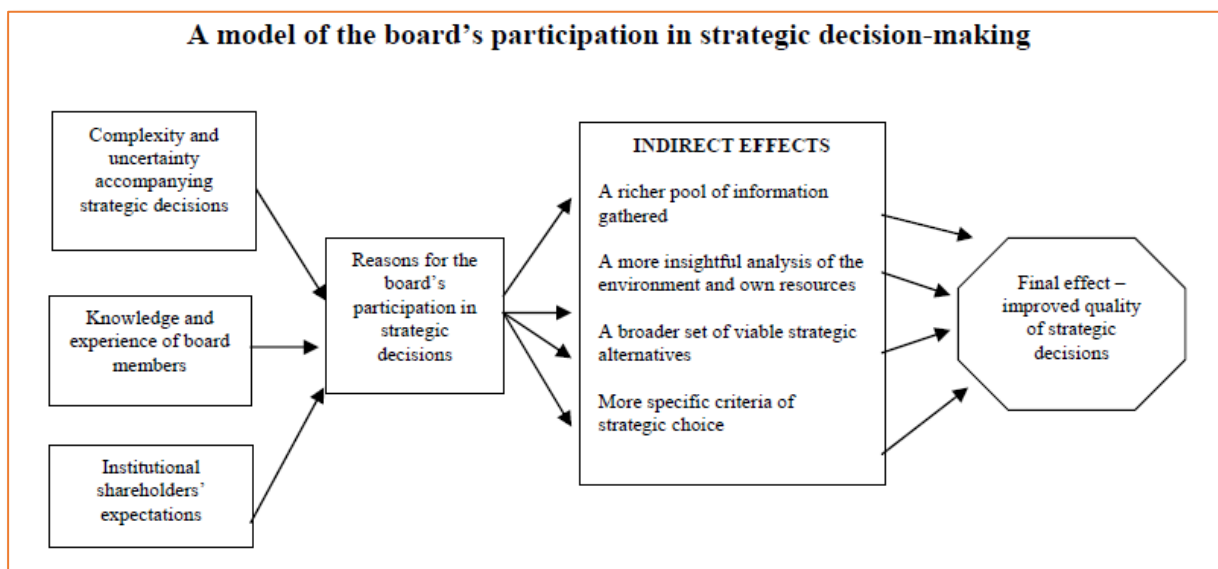
En studie McKinsey utførte i 2015 svarte kun 17% av styremedlemmene at styret sponset digitale initiativer, og kun 16% svarte de riktig forstod hvordan industrien de representerte ble påvirket av digitalisering (Sarrazin & Willmott, 2016). Utfordringen mange av disse selskapene står overfor er at de ikke har innsikt og kunnskap på øverste nivå i selskapet, og styret overlater mye av den digitale agendaen til ledelse. For å møte noen av disse utfordringene kan det for eksempel settes opp initiativer som å hyre inn en «Chief Digital Officer» og reiser på studieturer til Silicon Valley. Dette kan bidra til å møte noe av utfordringene, men er ofte langt i fra nok.

Styret og styremedlemmene må bruke mer tid til å se på deres egen kapasitet og kunnskap, utvikle og forstå sin egen rolle i selskapet.

Styret og deres medlemmer bør ha en kritisk vurdering av strategiske beslutninger foreslått av toppledelsen (Referert til Thompson, Jr. & Strickland, III, 1998 av Jezak 2007).

Jezak (2007) har utarbeidet en modell, se Figur 2-9, for strategisk beslutningsprosesser i styret. Sentralt i modellen er styrets innsikt, forståelse og kunnskap rundt strategiske områder styret bør være deltakende i.

Gjennom å se for seg at styret har manglende innsikt og kunnskap om digitale beslutninger, kan man ende opp med å bli avhengig av at selskapets ledelse tar beslutninger for styret. Dette understøttes også av Jezak (2007) som referer til at ledelse i selskapene manipulerer styret for å få igjennom deres ønsker. Styret har ofte ikke tid til å kunne sette seg grundig nok inn i sakene, de møtes ikke ofte nok, sannsynligvis ikke mer enn fire til seks ganger i året. Jezak fremhever spesielt punktet med kompetanse som en av hovedutfordringene for styret når det kommer til spesielle saker som ikke er innenfor deres eget primærdomene.



Figur 2-9 Styrets involvering i strategiske beslutninger (Jezak, 2007)

#### 2.4.1. Hva må til av endringer på styrenivå

I dagens raskt skiftende omgivelser er det rimelig å stille spørsmål ved om tradisjonelle styreverv fortsatt vil være i stand til å skape verdier for organisasjonen eller om de er blitt gallionsfigurer for aksjonærene.

I følge studier utført av Coulson-Thomas (2007) viser at selskaper får bedre resultater med hva styrets aktiviteter er og hvordan styremedlemmene engasjerer seg mer enn hvordan den

formelle strukturene er i selve styrene. Flere styrer og styremedlemmer uttrykker at de ønsker mer deltakelse og viser større interesse for å bidra i og på den digitale arena.

De viktigste prioriteringene et styre har er å gjøre langsiktig planlegging, forbedringer og fokusere på selskapets overlevelsessevne og vekst for å innfri selskapets eierinteresser på best mulig måte. Men likefult er kortsiktig fokus og økonomisk gevinst et viktig element.

Sekundært vil styremedlemmer fremover være nødt til å delta mer aktivt in strategiarbeid og risikovurdering. Tertiært er det overordnede perspektivet med å gjøre selskapet bedre, ha en agenda med samfunnsansvar og bærekraft på listen for styrearbeidet. Dette inkluderer også vurderingen av toppledelse og evnen til å eksekvere på styrets retning.

I følge Institute for Directors på New Zealand (2019) vil de største utfordringene ulike styrer møter i 2020 være:

- Klima og bærekraft
- Selskapsledelse med et dypere budskap («purpose») enn lønnsomhet
- Datasikkerhet og personvern
- Omdømme og tillitt
- Styrets agenda og styreledelse

De digitale trendene påvirker hvordan styremedlemmene blir involvert i strategiarbeidet. Disse trendene påvirker også i stor grad selve strategiarbeidet for selskapene. Det endrer strategiske vurderinger, det påvirker i større grad en datadrevet beslutningsprosess, kortsiktige strategi og organisasjonsbarrærer reduseres. Tatt dette i betraktning, og med fokuset fra ytre faktorer så vel som de endrede realitetene rundt digitalisering, vil måten styrene deltar i strategien gi nye perspektiver og endret tilnærming for styrearbeidet.

#### 2.4.2. Det fremtidsrettede og smidige styret

Vi ser selskaper på tvers av ulike geografier globalt i økende grad endrer tilnærming og strategi. Styrearbeidet vil også gjøre et taktskifte, og bevege seg over til å bli mer smidige og ha en større dynamisk styring.

Som et resultat av nevnte endringer i styres tilnærminger må vi forvente at dagens styrer etablerer en smidig lederstil for å tilpasse seg den nye digital verden.

Jeg har tidligere beskrevet rollen til styret, og det faktum at lederoppgaven i selskapene starter på styrenivå.

Det er også poengtert at styrets resultater er tett knyttet sammen med bedriftenes resultater og fremtidig suksess. I en akselererende endringstakt i samfunnet kreves det en evne til et fleksibelt tankesett og være dynamisk. Da handler det om i stor grad å ha et styre som er fremtidsrettet i sitt tankesett.

Som styremedlem i 2020 kan gi en mulighet for å gjøre en forskjell og ha en positiv påvirkning. Men det vil også kreve høy grad av innsikt i komplekse og diversifiserte utfordringer på tvers av mange fagfelt.

Over 81% av styremedlemmene svarte i en undersøkelse fra 2019 at styrene har diskutert langsiktig verdiskapning og deres egen rolle som styre. Videre undersøkelser viser at tidsbruken for styremedlemmer økte globalt med 10% fra 2018 til 2019 (Institute of Directors, 2019).

En av utfordringene for styrene fremover vil være å balansere tiden man bruker på kontroll og risikostyring opp mot strategiske initiativer, innovasjon og den digitale agendaen.

Som det også er tidligere poengtert vil det være mer og mer viktig at man har en god styrekruttering. Det er i større grad viktig med en bredde i kompetanse, men likefullt også må man ha den rette personligheten med emosjonell og kulturell intelligens, samt omstillingsevne.

Styremedlemmer setter selskapets agenda. De må gå foran som gode eksempler og ledere, sette en høy standard for etikk og moral, vise integritet og engasjement. De må vise nysgjerrighet, evne til å stille de rette spørsmålene og utfordre. Dagens styremedlemmer må omfavne ny kompetanse, involvere seg i den digitale agenda, diversifisert tankesett og evner med høy grad av kontinuerlig utvikling, omstillingsevne og smidighet for å være relevante for morgendagen.

Tiden hvor styrets rolle var et reaktivt kontrollorgan med byråkratisk karakter er over.

For å at man skal bevege seg over i en med smidig tilnærming i styresammenheng må man se på kultur, ambisjoner og mål for selskapet samtidig som man skal ivareta de kontrollfunksjoner som er nødvendig. I første omgang må styrene ha et engasjement for å skape positiv påvirkning for selskapene (Heidrick & Struggles, 2013).

Flere studier har antydnet at det i økende grad etableres en kultur og trend for smidige og dynamiske styrer, og nøkkelen ligger i styremedlemmenes bakgrunn og kunnskap og profil for å bygge en langsiktig suksess for selskapene (Åberg, Kazemargi, & Bankewitz, 2017).



Et annet element for å lykkes med en smidig tilnærming i styrearbeidet er at det må være takhøyde, man må kunne ha en ærlig og åpen samtale mellom ulike interessenter og styremedlemmer i selskapet, likefult mellom styremedlemmene internt. I tillegg er styrelederens egenskaper som leder av styret blitt mer sentral, og evnen til å lede styret som et team blitt mer viktig.

Når virksomheter tar sikte på å bygge smidige styrer, er det blitt langt mer relevant å evaluere styremedlemmene ut fra perspektivet om engasjement og vilje til invester tid. Robust og kontinuerlig evaluering av styrets ytelse (omtalt tidligere i oppgaven) blitt nødvendig, samt evnen til å identifisere og utvikle nye styretalenter.

Foruten å investere tid i å forbedre internt samarbeid og smidig styring, må også styrearbeidet være mer eksternt fokusert, knyttet sammen i et utvidet arbeid med øvrige interessenter internt og eksternt (Heidrick & Struggles, 2013) slik det ble også diskutert tidligere i besvarelsen.

### 2.4.3. Hva må endres i styret for å bli mer digitale?

Det er uten tvil at styrene i den form man ser dem i dag skaper en verdi for selskapene, men likefult er det viktig som styret å være bevisst på endringstakten som skjer i markedet og være best mulig rustet for morgendagen (Bankewitz, Åberg, & Teuchbert, 2016). Og det er i stor grad et økt ønske fra styret og styremedlemmer å være involvert i områdene som omhandler digitalisering.

For at styret skal kunne spille en rolle på den digitale agendaen for selskapene må styret nærme seg problemstillingene, og ikke overlate beslutninger til CEO og ledelse alene. Styremedlemmer trenger bedre kunnskap om teknologi og digitalisering, og hvordan dette kan være med å spille inn på virksomheten. Samtidig vil også digitalisering påvirke eksisterende strategi, og underbygge behovet for å etablere en ny strategi der den digitale agendaen er inkorporert. Styremedlemmer må også reflektere over hvordan de kan raskere og på en mer effektiv måte engasjere organisasjonen, og hvordan styret kan være et styrende organ, med et kritisk blikk vurdere hvordan man kan være en attraktiv arbeidsplass for digitale talenter. I følge Sarrazin og Willmot (2016) er det en vidstrakt anerkjennelse blant toppledere og styremedlemmer at styret må være den overordnede drivkraften for digitaltransformasjon. De sier videre at risikoen styret tar med å overlate den digitale agendaen til ledelse er at de ikke

gjennomfører en helhetlig implementering. Og i det minste bør styret være en sparringspartner for ledelsen.

McKinsey & Company ved Hugo et.al (2016) har utarbeidet fem-punkt-liste som styret bør ta med i betraktningen når man vurderer sin involvering i selskapet:

### ***Reduser kunnskapsgapet i styret***

I følge Sarrazin og Willmott (2016) har kun 116 styret av topp 300 selskaper globalt styremedlemmer med en digital forståelse. Styrene må øke sin rekruttering av flere styremedlemmer med relevant bakgrunn. Men utfordringen vil ikke være å kun rekruttere inn en til to nye styremedlemmer med riktig kompetanse. Det vil ikke være nok styremedlemmer med rett bakgrunn til å fylle alle hull. I tillegg er digitalisering et bredt begrep, og favner i flere dimensjoner, slik at man må ha også den rette digitale bakgrunnen for eksempel om det er IoT og Industri 4.0<sup>9</sup> som er på agendaen for et industriselskap, eller om det er e-handelsløsninger og sluttkundedialog, eller om det er data-sikkerhet. Kunnskapen går altså dypere og bredere enn bare et par «tech-savvy» personer.

Nomineringskomiteen til styrene må utarbeide en klar beskrivelse og retningslinjer for forretningskritiske områder for selskapet på lang sikt. På den måten vil man kunne se forbi de kortsiktige løsningene og rekruttere styremedlemmer fra den vel etablerte nettverket av styremedlemmer med digital bakgrunn.

Styret bør også etablere komiteer eller rådgivende grupper som kan redusere det digitale kunnskapsgapet. Per 2016 hadde kun 5% av amerikanske styret teknologi komiteer (Sarrazin & Willmott, 2016).

### ***Øk forståelsen for hvordan digitale løsninger kan endre og forbedre forretningsmodeller***

De fleste styret har innsikt og kompetanse til å forstå markedet, forretningsmodeller og virksomheten er utsatt eller truet. Til tross for dette er det fortsatt få styremedlemmer som

---

<sup>9</sup> Industri 4.0 er trenden mot automatisering og anvendelse av data og teknologi i industri og produksjonsprosesser som inkluderer CPS, IoT, IIoT, «cloud computing», «cognitiv computing» og AI.

bruker nok tid til å utforske selskapet, og følge opp ledelse i hvordan man reduserer risiko, og tiltak ledelsen har iverksatt.

Et tiltak flere styrer har for eksempel startet er å bruke styremedlemmer som forsøkskaniner og betabrukere i ulike digitale initiativer som ledelse og selskapet har iverksatt. På denne måten får styret også førstehåndsinformasjon om ulike tiltak, og hvordan disse faktisk virker. Og ledelse får direkte dialog og informasjon fra styremedlemmer.

### ***Hyppigere og mer strukturert oppfølging av strategi og risiko***

«Disruptjon», innovasjon og den økende graden av endring innen teknologi og digitalisering krever enn annen hyppighet av oppfølging enn den tradisjonelle tilnærmingen de fleste styrer har hatt. For eksempel kan et signifikant data- og sikkerhetsinnbrudd redusere selskapsverdier betydelig i løpet av en dag, og tappe selskapet for informasjon verdt store summer. Med slike trusler kan ikke styret møtes noen få ganger i løpet av et år. Hyppigere og regelmessige møter vil kunne bistå ledelse i å håndtere kortsiktige utfordringer, og redusere risiko for en finansiell negativ utvikling for selskapet i et mellom og langt perspektiv.

Noen styrer har implementer en såkalt «tight-loose» modell, der man blander inn den faste møtestrukturen med mer uformelle møtepunkter. Det kan være der styremedlemmer også er deltakende i såkalte «tag teams» med et bestemt formål. Slike grupper gir også en synlighet for styret inn i områder hvor digitalisering kan være viktig for strategien til selskapet, i tillegg til å sette styret i en bedre posisjon for å kommunisere og sette retning for ulike initiativer overfor investorer og eksterne analytikere.

### ***Optimalisere introduksjon og tilpasning for digitale styremedlemmer***

Etablerte styrer har observert at flere av deres nye styremedlemmer med digital bakgrunn har også en annen kulturell forståelse, bakgrunn, er ofte yngre og har ved flere anledninger heller ikke i så utstrakt grad erfaring fra styrearbeid. For å sikre en god match mellom nye styremedlemmer og det etablerte styret må styrerekruttering også sikre at man har de rette personlige egenskapene for nye styremedlemmer.

Eksempler har vist at man har fokusert for mye på å finne nye styremedlemmer med den riktige digitale bakgrunnen, men så viser det seg at kandidatene har en personlig profil som

ikke passer inn i selskapets kultur. I slike anledninger ville det sannsynligvis vært en større nytte for selskapet å hyre vedkommende inn som rådgiver til styret, mer enn som et fast medlem, for å anvende kompetansen.

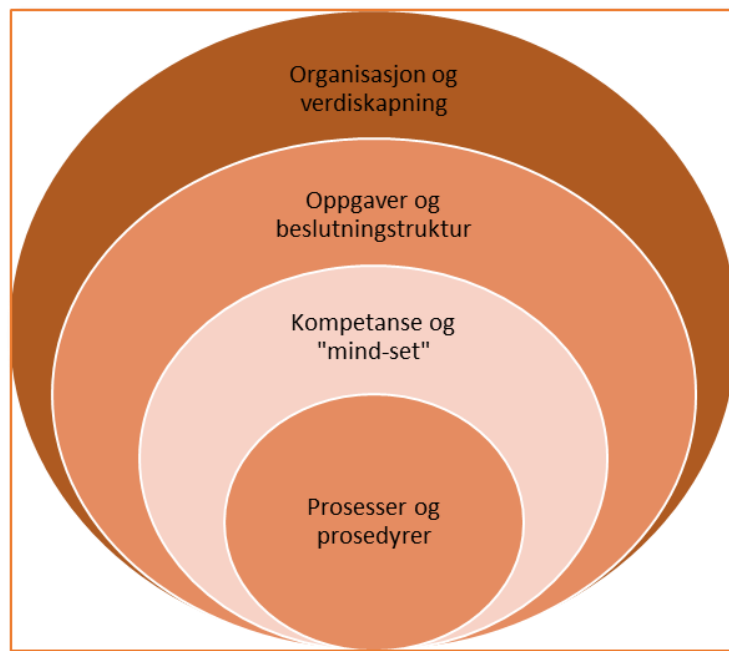
Styret må sørge for at det er en introduksjon til styrearbeidet som både kombinerer det nye digitale med det veletablerte. Man må tilpasse introduksjonen til bakgrunn og profil når man introduserer et nytt medlem av styret. Når et styremedlem med sterk digital bakgrunn blir innlemmet må man vurdere å vektlegge juridisk og finansiell introduksjon for å kunne være et effektivt og konstruktivt styremedlem på tvers av ulike saker fra begynnelsen.

Generelt må styremedlemmer øke sin egen digitale kompetanse om de skal ha forutsetninger til å kunne være et effektivt medlem av styret for fremtiden.

#### 2.4.4. Hvordan håndtere digitalisering i styrerommet?

Som det er tidligere diskutert så ser vi at digitalisering har en stor påvirkning for konkurransekraften for næringslivet og de ulike selskapene. I økt grad har også studier vist til en positiv effekt med digitalisering, og hvor viktig dette er blitt for ledelse og styret for å forstå hvilken påvirkning det har for selskapet – både i et eksternt marked, men likefullt internt i organisasjonen.

Digitalisering vil påvirke også styret og styremedlemmer, og hvordan struktur og organisering håndteres. Til en viss grad vil digitalisering kunne supportere eksisterende prosesser internt i styret, men i økende grad vil man se det krever et større skifte i hvordan man setter forventninger og strukturerer for selskapet for øvrig fremover. Huse (2007) viser til fire nivåer som digitalisering påvirker styret og organiseringen i selskapet: Prosesser og prosedyrer, kompetanse og «mind-set», oppgaver og beslutningsstruktur, og organisasjon og verdiskapning. Nivåene er vist i Figur 2-10, og hvert nivå illustrerer at digitalisering påvirker styrets rolle. Endringer på hvert overordnede nivå vil ha implikasjoner på de underliggende nivåene, mens endringer på underliggende nivåer vil ikke nødvendigvis påvirke overliggende nivåer (Gabrielsson, Khlif, & Yamak, 2019).



Figur 2-10 Digitaliseringsnivåer i en virksomhet

For at styrene skal kunne utøve sin rolle, være en bidragsyter til vekst og verdiskapning må styrene ta grep om sin rolle, og utfordre sin tradisjonelle tilnærming. De må stille spørsmål med hvordan de skal utøve sine rolle og hvilket bidrag de skal gi. Flere hevder at å ta eierskap til den digitale agendaen er et godt eksempel på hvor styret må ta en aktiv rolle (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015).

Som undersøkelsen fra McKinsey i 2005 viste så svarte 50% av respondentene fra selskaper som kunne regnes som digitale mestere at selskapets digitale strategi var ledet av en digitaliseringsdirektør eller en i toppledelsen med høy grad av forståelse for digitalisering. I selskapene som ikke var like digitalt modne var det under 35% som hadde dedikerte toppledere til digitale initiativer. Undersøkelsen er fra 2005, på 15 år kan man regne med at selskaper har hatt en utvikling. Dette fremheves også i min undersøkelse hvor jeg undersøker hvor mange av selskapene som har dedikert ledelse til digitale initiativer.

For å skape en suksess med digital strategi og for å møte et kraftig endret marked, hvor konkurransen er større og med utfordrende må selskapene ta del i den teknologiske utviklingen. Styret må ta en mer aktiv rolle som ledere for virksomheten, og ikke være et passivt kontroll- og beslutningsorgan. Vi ser det er påkrevd med en annen tilnærming og nye måter å tenke på for styremedlemmer. Styrene må fremover jobber mer med nye type problemstillinger og utvikle kompetanse og forståelse for styrets nye rolle i en verden som er langt mer «disruptiv» og digital enn hva man har sett for kun noen få år siden.

## 2.5. Strategisk IT governance

IT governance definerer en struktur for å sammenstille IT strategi med forretningsstrategi, der det understøtter strategi, retning og påvirker mål for selskapene. For å ha en effektiv styring må man ha en dynamisk tilnærming som spenner på tvers av organisasjonen, og ikke kun bestå av enkelt initiativer (Weill & Ross, 2004). IT governance består av enheter og roller for å understøtte beslutninger rundt IT, i tillegg til at man knytter forretningsbehov og IT ledelse sammen gjennom for eksempel IT styringskomiteer (De Haes og Van Grembergen sitert i Caluwe & Haes, 2019)

### 2.5.1. Fra IT Management til strategisk IT governance

Strategisk IT governance, eller også kalt «enterprise governance of IT», fokuserer primært på hvordan virksomheter håndterer ressurser knyttet til IT satt sammen med nøkkelressurser.

I tillegg til at selskaper må tilpasse strategi og kompetanse rundt generell selskaps- og eierstyring av selskaper, ser man det er et økende behov for å ha en mer fokus på dette i forbindelse med den digitale tidsalder. Herunder kommer informasjonsteknologi som inntil nylig primært har vært fokusert på generell IT, drift og infrastruktur og IT systemer. IT governance introduserer nye måter å evaluere selskapenes forbedringer og resultater. Vi ser også at risikovurdering vil også bli bedre belyst. IT governance setter fokus på IT investeringer og hvordan disse investeringene understøtter selskapets strategi, og ikke minst om det er med å understøtte vekst og verdiskapning (Morabito, 2014).

IT governance krever involvering fra alle nivåer, fra styret til ledere og ansatte i selskapet, noe som ikke alltid er tilfelle i tradisjonell virksomhetsstyring. Samtidig viser studier at det er lav grad av involvering fra styrets side i IT governance. Mindre enn 20% av styre tar eierskap til digitale ressurser og initiativer (Androile, Bart og Turel, O'Donnell, Valentine og Stewart sitert av Caluwe & Haes, 2019). I følge De Haes & Van Gremberg er IT governance en integrert del av «corporate governance», implisitt også en del av styrets ansvar (Caluwe & Haes, 2019). Dette til tross så viser flere studier at alderen på selskapet har en negativ korrelasjon med styrets involvering i IT governance, dette er forklart med at organisasjonene tilpasser seg en kultur som var normen på etableringstidspunktet, og hvor man ser at det er en motstand mot endring og tilpasning over tid, som igjen resulterer i at styre blir mindre involvert i IT governance enn hva som er normen i dag (Caluwe & Haes, 2019).

Struktur i selskapet vil også kunne spille negativt inn på IT governance. Man ser når en CIO rapporterer til en COO eller CFO har økende grad av negativ innflytelse på styrets involvering i IT governance enn når CIO rapporterer til CEO. I følge Androile (2009) rapporterer 49% av CIO i undersøkelsen til CEO, hvor 13,7% rapporterer til COO og 23,5% til CFO. En rapporteringsstruktur for CIO til COO eller CFO tenderer til å være mer reaktiv enn strategisk og fremover lent. Dette leder til et bildet på IT og digitalisering som en utgiftspost, mer enn et strategisk virkemiddel. I tillegg vil det være en lenger rapporteringsvei for CIO til styret, enn om rollen rapporterer direkte til CEO. Androile undersøkte hvor ofte CIO rapporterte til styret, og fant at 19,6% av styrene hadde CIO regelmessig rapporterende og tilstede på styremøtene, samtidig som 25,5% sjeldent hadde CIO tilstede. Til tross for at man ser positive resultater av å ha CIO rapporterende til styret, så viser studier at det er en kopling mellom hvordan IT blir ansett i selskapet og om CIO rapporterer til styret eller i det ytterste sitter selv som styremedlem i selskapet (Caluwe & Haes, 2019).

Vi kan også se at fokuset rundt kunder og marked gjør seg gjeldende under IT governance, da man distanserer fokuset fra systemer og prosesser til verdiskapning og resultater. På dette området skiller IT governance seg fra tradisjonell IT ledelse. Den tradisjonelle IT ledelsen har fokusert primært på å håndtere interne systemer og prosesser som en støttefunksjon setter IT governance et annet fokus med strategi, ledelse, mål og visjon. IT governance etablerer en grunnmur for en smidig tilnærming der hurtige beslutninger kan tas på kontinuerlig oppdatert informasjon. Her kommer begrepet innsikt og datadrevet beslutningsstøtte, som underbygger en ny tilnærming og kultur for selskapene. En overordnet målsetning med IT governance er å se til at IT investeringene leder til gode resultater for selskapet, og som understøtter ulike deler av den strategiske virksomheten. (Morabito, 2014).

Som det er tidligere beskrevet så er det ulik grad av behov for IT, digitalisering og digital transformasjon blant ulike virksomheter. Men det kommer tydelig frem i forskningen at desto mer forretningskritisk IT er, desto viktigere er det at styret er involvert (Caluwe & Haes, 2019). Man ser også at CIO har i økende grad en viktig rolle i å orkestrere og engasjere styret i IT governance. Det er med bakgrunn i dette at man kan anta det bør være i alles interesse å ha IT governance på agendaen til styret. Man må ta det som en forutsetning at styret har som målsetning å understøtte kultur, strategi og verdiskapning. IT governance krever forankring og involvering, spesielt fra ledelse, og det bør også være en del av styrets agenda. Styret bør jobbe sammen med ledelse, og spesielt IT ledelse. Samtidig som det krever at man har en

åpen, transparent og ikke minst desentralisert ledelsestiltærming i hvordan IT governance skal implementeres i ulike virksomheter (Morabito, 2014).

## 2.6. Teoretisk oppsummering

Jeg har i teorikapittelet beskrevet sammenhengen mellom ulike teoretiske perspektivene på styresammensetning, kompetanse til styremedlemmer, strategi arbeid, strukturer og hvordan det påvirker selskapers resultater – dette i en sammenheng med digitalisering. Vi har sett på teoretiske modeller deriblant Porters femkreftersmodell som er utvidet til blant annet å inkludere digitalisering og teknologi, videre har vi sett på transformasjonsrammeverk for anvendelse innen digital transformasjon, og vi har sett nærmere på styresammensetning og styreevaluering med støtte av rammeverk for kompetanseevaluering innen teknologi og digitaliseringskompetanse.

Et vesentlig punkt som trekkes frem er at styrets rolle er i endring, og det er sett opp mot en økende grad av endringstakt i samfunnet. Skal man sikre selskapets konkurransekraft i fremtiden må også styret være i ledelse av selskapet, også innen digitalisering og IT governance. For å ha forutsetning til å kunne lede må det være en riktig komposisjon av styresammensetning og kompetanse.

Med bakgrunn i dette er følgende forskningsspørsmål definert:

Forskningsspørsmål 1: Har Norske styremedlemmer forståelse og kompetanse til å understøtte strategisk anvendelse av digitalisering?

Forskningsspørsmål 2: Hvor involvert er Norske styremedlemmer i digitalisering i selskapene de representerer ?



### 3. Design/ metode og datautvalg

I dette kapittelet vil jeg ta for meg design, metode og datautvalg for mine undersøkelser. Jeg vil først ta for meg selve forskningsdesignet med avgrensninger, deretter beskrive metode og avslutningsvis datautvalget. Jeg beskriver også tilnærming for analysen, og utvalget til min undersøkelse. Hensikten med undersøkelsen er å belyse Norske styremedlemmer og deres forståelse og kompetanse innen digitalisering, og hvordan de understøtter den digitale satsningen i selskapene de representerer. Og hvordan Norske selskaper kan få bedre utnyttelse av sine styremedlemmer i forbindelse med digitalisering.

#### 3.1. Kvantitativ undersøkelse

Forskjellen mellom en kvantitativ og kvalitativ metode går i hvordan data samles inn og anvendes. I en kvantitativ metode vil dataene som samles inn være målbare, det vil si det kan uttrykkes i en mengdeform. En kvalitativ metode innhenter data som ikke kan tallfestes, men det er mer betraktninger og utsagn som vil innhentes i form av tekst (Halvorsen, 2008).

Når jeg valgte retning for forskningsmetode stod det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. En kvalitativ metode gjennomføres med samtaler og dybde intervjuer, dette kunne ha gitt et dypere perspektiv for å få innsikt i subtile detaljer rundt hvordan et styre og deres styremedlemmer jobber, jeg valgt allikevel å anvende en kvantitativ metode for å få en større bredde i nedslagsfeltet der grunnlaget i datamaterialet omformes i tall og mengdestørrelser.

Jeg valgte dog før den kvantitative undersøkelsen å gjennomføre to utvidede samtaler for å kunne gi et dybdeperspektiv til funnene i undersøkelsen.

#### 3.2. Spørreskjema og innhenting av data

Etter jeg hadde konkludert med kvantitativ tilnærming som metodevalg, var det ulike hensyn jeg måtte vurdere. Jeg valgte å opprette et spørreskjema med Microsoft teknologi i bunn, med integrasjon til Excel for videre dataanalyse.

Utformingen av spørreskjemaene ble gjort basert på egen kunnskap samt innsikt fra de to respondentene jeg hadde samtaler med i forkant. Jeg gjennomførte ikke en test av spørreskjemaet i forkant, dette er noe som burde vært gjort, men på grunn av situasjonen som oppstod i samfunnet vinteren og våren 2020 og min arbeidssituasjon ble ikke dette prioritert.

Spørreskjemaet ble delt opp i 5 hovedperspektiver/ temaer jeg ønsket å undersøke, videre omtalt i kapittel 3.3.2, side 69., med 31 spørsmål. For mange spørsmål kan føre til at intervjuobjektet mister interessen og ikke ønsker å fortsette eller delta.

Det ble brukt Likert-Skala med en rangering fra 1 til 10, kategorisert 1-2 = «i svært liten grad», 3-4 = «i liten grad», 5-6 = «hverken eller», 7-8 = «i stor grad», 9-10 = «i svært stor grad». Hensikten med skalaen er å gradere respondentenes holdninger/ meninger mot spørsmålene i undersøkelsen (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016). I tillegg til «multiple-choice» (MCQ)<sup>10</sup> spørsmål hadde jeg også med åpne spørsmål for å få refleksjoner fra respondentene på utvalgte områder.

Jeg forsøkte å bruke et enkelt språk i spørsmålene da målgruppen ville ha ulik forståelse og kompetanse innen digitalisering, det ble i liten grad brukt faglige begreper eller sjargong.

Jeg anvendte BizWeb.no, Proff.no, Oslo Børs, Statistisk Sentralbyrå, LinkedIn.com og 1881.no for å hente inn informasjon om selskaper og styremedlemmer, denne datainnsamlingen ble gjort delvis manuelt og delvis automatisert med .CSV-fil<sup>11</sup> eksport / import til Microsoft Excel.

### 3.3. Datautvalg

For å forstå og få innsikt i hvordan Norske styrer og deres styremedlemmer er involvert i selskapenes digitale agenda, og om de har kompetanse til å drive denne agendaen fra styrerommet valgte jeg å utføre en kvantitativ undersøkelse rettet mot styremedlemmer blant allmennaksjeselskaper notert på Oslo Børs sin hovedliste.

Jeg ha begrenset oppgaven til selskaper som er børsnotert da disse er underlagt strengere krav enn andre aksjeselskap, og man kan anta det også er en underliggende faktor for hvordan styrearbeid, sammensetning og fokuset til styret spiller inn i selskapets virke. Det er også en faktor som er gjengitt fra en studie av 90 familieforetak i Italia som viser der man har dominerende eierstrukturer, for eksempel familieforetak ikke har like stort fokus på

---

<sup>10</sup> Spørsmål med flere alternativer

<sup>11</sup> CSV : «Comma-separated value» – tekstbasert datafil

styresammensetning og representasjon som i selskaper som er noterte på ulike børser og underlagt et strengere rapporteringsregime (Bettinelli, 2011).

Oslo Børs har tre noteringslister; Oslo Børs Hovedliste, Oslo Børs Axess og Merkur Market. Jeg valgte å kun fokusere på Hovedlisten av tid og kapasitetsmessige hensyn.

Forskjellen mellom de ulike noteringslistene:

***Oslo Børs** (hovedliste) er det naturlige målet for større selskaper med lang historikk og med en betydelig aksjonærbase, og innebærer en fullt ut børsnotering i henhold til EU-krav.*

***Oslo Axess** passer for selskaper som har mindre enn tre års historie og som ønsker kvalitetsstempelen og fordelene som følger med notering på en regulert markedsplass.*

***Merkur Market** passer for alle selskapsformer, både helt nystiftede vekstselskaper, sparebanker og mer modne industriselskaper som ønsker å hente egenkapital, og som ikke oppfyller kravene eller ønsker full notering på regulert marked.*

(Oslo Børs, 2020)

Per Mars 2020 har Oslo Børs med alle markeder inklusive Oslo Axess og Merkur Market totalt 246 selskapsoppføringer. Oslo Børs listen alene har 199 oppføringer. Det er verdt å merke seg at 3 av selskapene har to oppføringer med A og B-aksjer. Det er med andre ord 196 unike selskaper som er oppført på Oslo Børs hovedliste.

Person, identitet og tilknytning til selskaper er ikke gjengitt i studien, og er anonymisert på en slik måte at man ikke kan avdekke forretningshemmeligheter eller annen informasjon som ikke kan deles.

Et vesentlig punkt som er trukket frem er styrets arbeid som oftest er knyttet til taushetsbelagt informasjon, og det er kan ofte være en utfordrende å kunne få detaljert informasjon fra styremedlemmer og ledelse om dette arbeidet. Informasjon kan også være av en slik art at det er markedsdrivende. Alle personer som er kontaktet i forbindelse med oppgaven er regnet som såkalt primærinnside<sup>12</sup>, og er berammet av både Allmennaksjeloven og regelverket til Oslo børs. Det er derfor gjort en generalisering rundt funnene fra disse diskusjonene slik at ingen data kan spores tilbake til enkeltpersoner eller selskaper. Alle selskaps og persondata er ikke loggført eller oppbevart, og kun generelle analysesvar og innhold er bevart og anvendt.

---

<sup>12</sup> Primærinnside er en del av styret eller ledelse av et børsnotert selskap (Oslo Børs, 2020)

Metoden som ble valgt for å kunne få en subjektiv vurdering fra respondentene rundt deres selskaper og deres styrearbeid knyttet til digitalisering, samt hvordan de ser på styrets rolle knyttet til temaet. Hensikten av undersøkelsen var å innhente informasjon og komme til et resultat som kan gi et uavhengig bilde, og som potensielt kan bidra til at Norske styrer og deres medlemmer kan få mer innsikt i temaet, og være et bidrag til hvordan man kan forbedre eget styrearbeid.

I forkant av den kvantitative undersøkelsen ble det gjennomført samtaler med to internasjonalt profilerte bedriftsledere i norsk næringsliv, som i tillegg til å inneha topplederposisjoner også er styreledere og styremedlemmer i en rekke ulike selskaper, både i selskaper som er notert på Oslo børs og likefult en rekke andre selskaper i Norge og internasjonalt. I de innledende samtale med de to styrelederne ble det gjengitt et bilde på hvordan de ser på Norske styrer, styremedlemmer og deres engasjement innen digitalisering. De gav også noen perspektiver på hvordan det oppleves å være styreleder og toppledere i Norsk Næringsliv. Disse refleksjonene er også med i min beskrivelse og analyse, samt som en del av mine siste refleksjoner i slutten av oppgaven. Det er verdt å merke seg at styrelederne jeg hadde samtaler med, ikke er en del av utvalget jeg henvendte meg til i undersøkelsen.

I tillegg sparret jeg underveis i oppgaven med Dr. Didier Bonnet, som er «Affiliate Professor» i strategi og digital transformasjon ved IMD Business School, i tillegg til å være Executive Vice President i et globalt konsulentselskap.

### 3.3.1. Målgruppen

På vei inn mot markedsundersøkelsen traff Corona/Covid-19 krisen Norge, og jeg valgte da å redusere omfanget til å gjelde et utsnitt av Oslo Børs listen, samt å gjøre om på tilnærmingen. Det var først lagt opp til en e-post utsendelse til målgruppen, men dette ble gjort om til telefonisk oppringning. Det viste seg å være en effektiv tilnærming da jeg fikk raskt avklart om respondentene ville delta eller ei. I tillegg avdekket jeg tidlig en skepsis blant respondentene i å svare på slike undersøkelser. Problemstillingen med hvem jeg var og om det var en autentisk oppringning ble fremmet av flere, en innledende dialog resulterte i at jeg antar flere svarte på undersøkelsen enn om det kun var blitt sendt ut på e-post.

Målgruppen for undersøkelsen var styremedlemmer i Norske børsnoterte selskaper. Totalt ble 23 selskaper identifisert fordelt på tvers av ulike bransjene på Oslo Børs. De 23 selskapene er

representert med totalt 183 styremedlemmer inklusive styreleder. Av de 183 styremedlemmene ble kun Norske statsborgere plukket ut i undersøkelsen på grunn av tid og praktiske hensyn<sup>13</sup>. Dette utgjør 143 personer, og er målgruppen for undersøkelsen. Samtlige av de Norske styremedlemmene ble kontaktet. Ble ikke oppringningen besvart gjorde jeg inntil 2 nye forsøk. Av 143 svarte 63 på telefonhenvendelsen. 5 takket nei til å delta. Jeg fikk inn totalt 58 besvarelser som tilsvarer 40,5 % av målgruppen. I henhold til Rasoft (2020) bør en kvantitativ undersøkelse, med et utvalg på 143, en responsrate med en feilmargin på 5% og konfidensintervall på 95%, inneholde minst 95-100 respondenter. Datagrunnlaget i undersøkelsen ligger med andre ord under anbefalt nivå for en kvantitativ undersøkelse.

I utvalget av 23 selskaper, fikk jeg svar fra minst én respondent fra hvert selskap.

Med tanke på at alle jeg henvendte meg til er svært opptatte personer er jeg til tross for at undersøkelsen ligger under anbefalt nivå tilfreds med svar prosenten.

**Grunnlaget for de videre analysene er altså 58 respondenter fordelt på 23 selskaper.**

### 3.3.2. Fem perspektiver for undersøkelsen

Selve undersøkelsen tar for seg 5 temaer, som dekkes gjennom totalt 31 spørsmål.

Tematikken i perspektivene er dekket inn under teoridelen av oppgaven.

Temaene i undersøkelsen er :

- A. Strategiarbeid i styret
- B. Struktur (governance) i selskapet
- C. Styret og styremedlemmenes kompetanse og erfaring
- D. Betragtninger rundt digitalisering i næringslivet, i selskapet og fokuset til styret
- E. Fremtidsretning innen digitalisering

Temaene og tilhørende spørsmål ble utarbeidet etter å ha lest en del teori, sett på problemstillinger belyst i ulike artikler og rapporter i Norge, gjort vurderinger basert på egen erfaring, og etter samtalene med styrelederne.

---

<sup>13</sup> Det ble tidsmessig svært krevende å finne telefonnummer til de utenlandske styrerepresentantene.

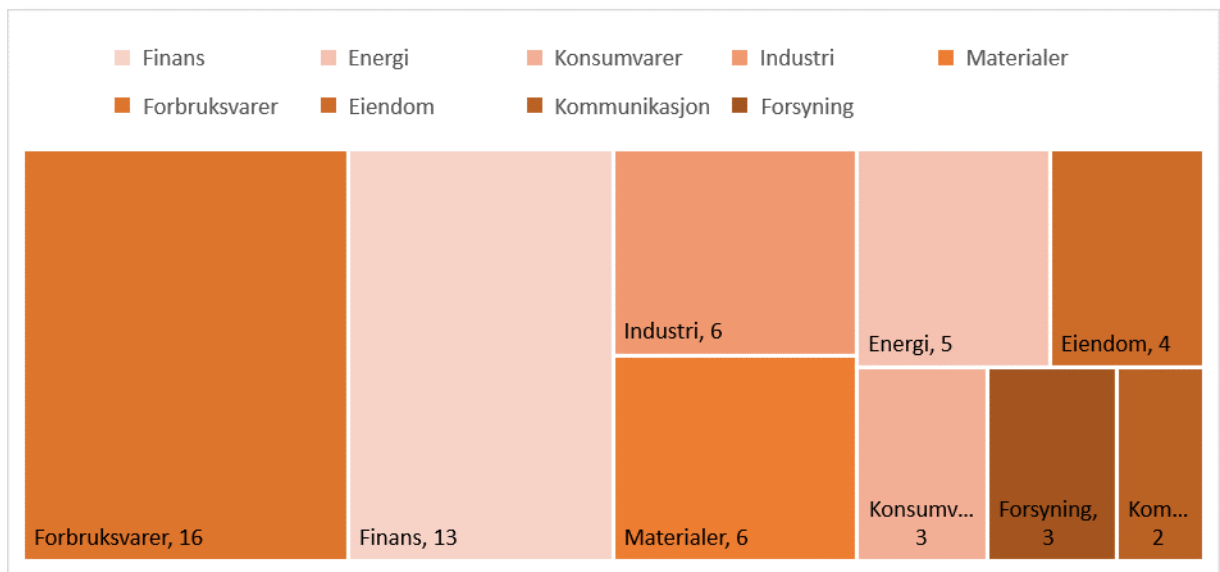
### 3.3.3. Bransjeinndeling

De ulike industriene som er representert i undersøkelsen er kategorisert etter Oslo Børs sin bransjeinndeling:

Energi – Materialer – Industri – Forbruksvarer – Konsumvarer – Finans –  
Kommunikasjon – Forsyning – Eiendom

Egenkapitalbevis, IT og Helsevern er holdt utenfor utvalget i hovedsak på grunn av: a) egenkapitalbevis omfatter sparebanker som har en annen organisasjonsstruktur og er organisert som selveiende institusjoner uten eksterne eiere <sup>14</sup> b) helsevern oppføringer har relativt små og mindre kjente selskaper, og var ikke representative når man skulle ta et utsnitt c) IT er ikke under primærgruppen for undersøkelsen.

Antall respondenter fordelt i de ulike bransjene vises i Figur 3-1 *Antall respondenter fordelt per bransje*». Det er en overvekt av respondenter (i parentes) fra Forbruksvarer (16), etterfulgt av Finans (13), Industri (6), Materialer (6), Energi (5), Eiendom (4), Konsumvarer (3), Forsyning (3) og Kommunikasjon (2).



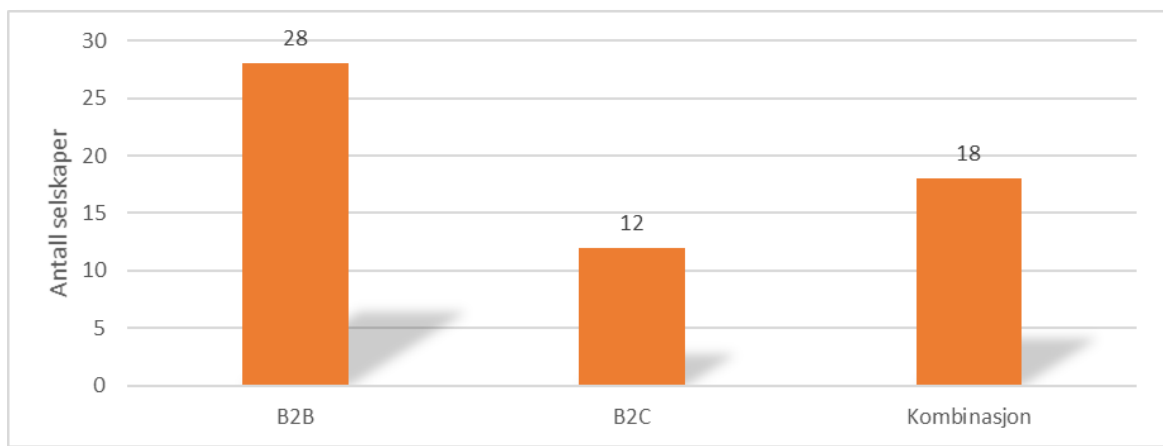
Figur 3-1 Antall respondenter fordelt per bransje

<sup>14</sup> Sparebankene på Oslobørs som ikke er aksjesparebanker har oppføringer med egenkapitalbevis tidligere kalt grunnfondsbevis (Wikipedia, 2020)

### 3.3.3.1. «Business to Business versus Business to Consumer»

Hoveddelen (56%) av selskapene respondentene representerer i utvalget er såkalt «Business to Business» (B2B) selskaper. «Business to Consumer» (B2C) og selskaper som driver i kombinasjon av B2C og B2B står henholdsvis for lik andel av utvalget (22% hver).

Fordelingen i hvilket markedssegment respondentene tilhører viser at 54% (27) er tilknyttet et bedriftsstyre som i all hovedsak er rettet mot et B2B marked, 34% (17) i en kombinasjon og 12% (6) er rettet mot et rent B2C marked, se Figur 3-2.

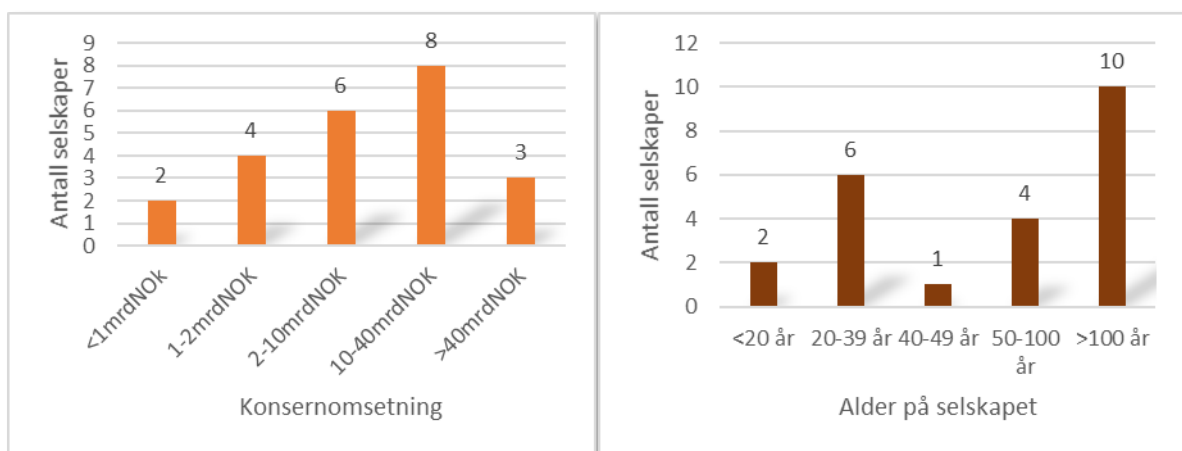


Figur 3-2 Fordeling av respondenter i markedssegmentene ; B2B, B2C, Kombinasjon

### 3.3.4. Selskapenes omsetning og alder

Blant selskapene respondentene representerer i utvalget er det 2 selskaper som har en lavere konsernomsetning enn 1 milliard norske kroner, 4 selskaper har en omsetning på 1-2 milliarder, 6 selskaper har en omsetning mellom 2 og 10 milliarder, 8 selskaper har en omsetning mellom 10 og 40 milliarder, og 3 selskaper har mer enn 40 milliarder norske kroner i omsetning. I den siste kategorien har ett selskap over 100 milliarder i omsetning.

Vi ser også at alderen<sup>15</sup> på selskapene er varierende i utvalget. Hvor 2 selskaper er yngre enn 20 år, 6 selskaper er mellom 20 og 39 år, 1 selskap er mellom 40 og 49 år, 4 selskaper mellom 50 og 100 år, og 10 selskaper er mer enn 100 år gamle. Se Figur 3-3.



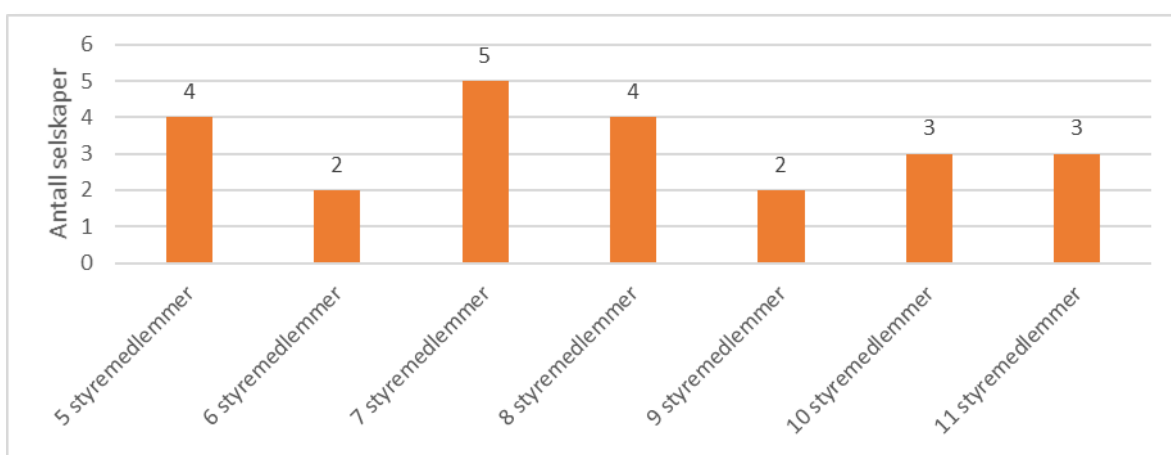
Figur 3-3 Omsetning og alder i selskapsutvalget

<sup>15</sup> Selskapsalderen er basert på førstegangsetablering, flere selskaper har en lang historikk med flere oppkjøp og sammenslåinger.



### 3.3.5. Størrelse på styrene i utvalget

De ulike bedriftene som er tatt med i utvalget har et varierende antall styremedlemmer som vist i Figur 3-4. Det er en overvekt at selskaper som har 8 eller færre styremedlemmer, hvor 4 selskaper har 5 styremedlemmer, ingen av selskapene har færre enn 5 styremedlemmer. 3 selskaper har 11 styremedlemmer, og ingen selskaper har flere enn 11 styremedlemmer. Som tidligere beskrevet sier Allmennaksjeloven at styret skal ha minimum 3 styremedlemmer. Gjennomsnittsstørrelsen på selskapsstyrene i utvalgte bedrifter i undersøkelsen er 7,8, som er i henhold til Statistisk Sentralbyrå (2020), 1,8 over gjennomsnittet av alle ASA selskaper i Norge, men 4,3 under snittet i Europeisk målestokk.

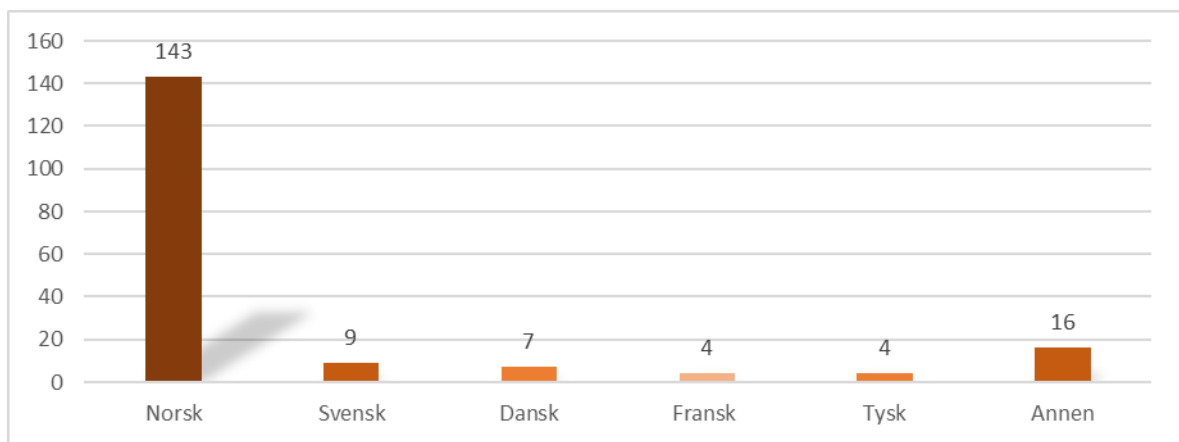


Figur 3-4 Antall selskaper og størrelse på styret

### 3.3.6. Nasjonalitet blant styremedlemmer i det totale utvalget av selskaper

Det er en betydelig overvekt av Norsk representasjon blant styrene i de 23 selskapene som er lagt til grunn i undersøkelsen. Blant respondentene er det som nevnt tidligere *kun* Norske styremedlemmer.

Figur 3-5 viser nasjonalitet blant alle styremedlemmene i selskapene i utvalget, og ikke isolert til dem som responderte på undersøkelsen. 78% er Norske, 9% er Svenske, 8% er Danske og resten er fra ulike Europeisk, Nord Amerikansk og Asiatisk nasjonalitet. Kun en har nasjonalitet fra et Afrikansk land.



Figur 3-5 Nasjonalitetsfordeling i styrene blant selskapene i utvalget

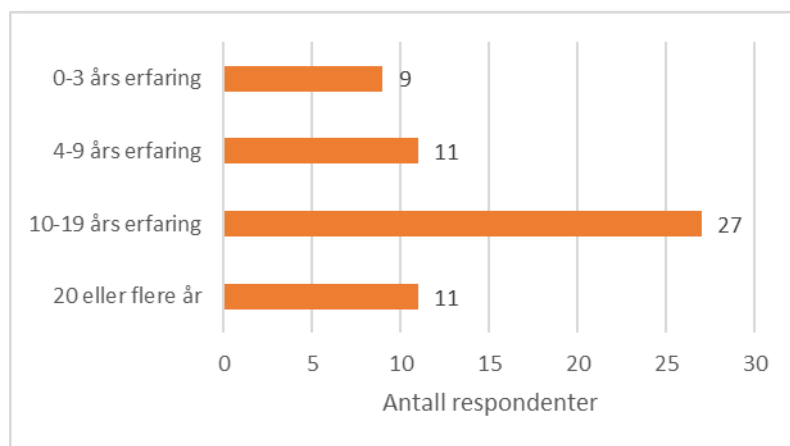
### 3.3.7. Rollefordeling, styreerfaring blant respondentene

Undersøkelsen var rettet mot alle styremedlemmer i styret, og rollefordelingen blant respondentene fordelte seg slik: 4 styreledere, 34 eksterne styremedlemmer og 20 ansattrepresentanter.

Som vist i Figur 3-6 er det i stor grad varierende styreerfaring blant respondentene, men i all hovedsak er det et erfarent utnitt med 27 av respondentene med mellom 10 og 19 års relevant styreerfaring. 11 har mer enn 20 års erfaring, henholdsvis 11 har mellom 4 og 9 års erfaring og 9 har mindre enn 3 års erfaring.

Det var i stor grad styreleder og eksterne styremedlemmer som har den lengste styreerfaringen.

I gjennomsnitt har ansattrepresentanter 8 års relevant styreerfaring, eksterne styremedlemmer har 13,9 års erfaring og styreledere har 16,8 års erfaring. Blant ansattrepresentanter er det 3 respondenter som har 1 eller mindre års erfaring. Blant de eksterne styremedlemmene er det kun 1 som har 1 eller mindre års erfaring.



Figur 3-6 Antall års styreerfaring blant respondentene

### 3.3.8. Aldersfordeling blant respondentene

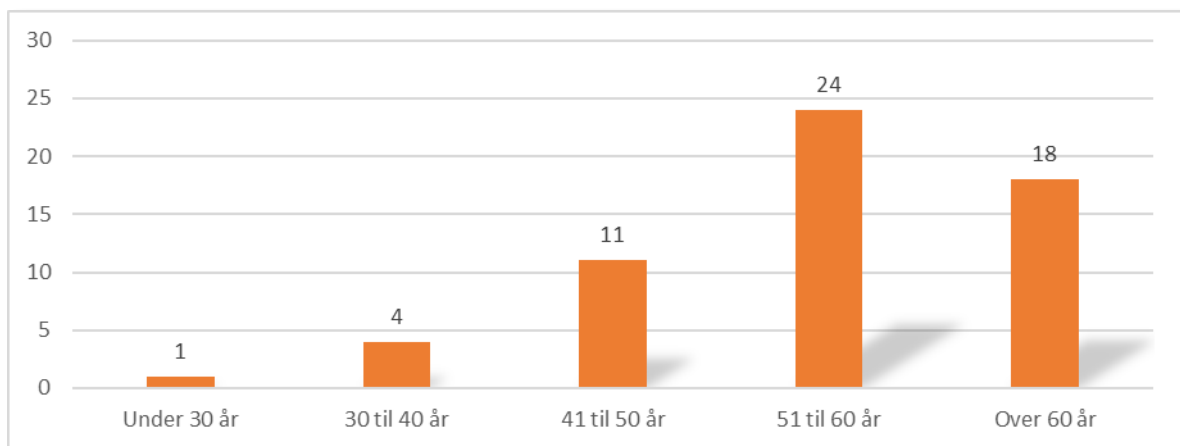
Som innledningen nevnte er det noen forutinntatte holdninger knyttet til alder i styrearbeid, og alder knyttet til forståelse for IT og digitalisering. Jeg ønsket å se nærmere på hvordan aldersfordelingen er blant respondentene.

Aldersfordeling blant respondentene vises under i Figur 3-7 og Tabell 1. Det er en interessant observasjon å se at gjennomsnittsalderen blant respondentene er 54,8 år. Dette samsvarer godt med utsagnene og tidligere refererte studier som sier aldersgjennomsnittet er 55 år på styremedlemmer.

Som en refleksjon fra tidligere i oppgaven viser det at alder har en påvirkning når man skal vurdere teknologi og digitale initiativ.

Aldersfordelingen mellom menn og kvinner viser at det er et noe større antall yngre kvinner representert i utvalget av respondenter med en gjennomsnittsalder på 54,7.

Gjennomsnittsalderen blant menn er 55,7, og kvinner 53,4. Den eldste respondenten blant kvinnene er 70, og den yngste er 34. Den yngste mannlige respondenten er 28, og den eldste er 69. Vi kan merke oss at medianen for kvinner er på 52, mens den er på 57 for menn.



Figur 3-7 Aldersfordeling blant respondentene

	<i>Alle respondenter</i>	<i>Kvinner</i>	<i>Menn</i>
Mean	54,74	53,42	55,68
Standard Error	1,20	1,78	1,63
Median	56,50	52,00	57,00
Mode	52,00	49,00	57,00
Standard Deviation	9,16	8,70	9,49
Sample Variance	83,95	75,73	90,04
Kurtosis	0,34	-0,08	1,11
Skewness	-0,69	-0,20	-1,05
Range	42,00	36,00	41,00
Minimum	28,00	34,00	28,00
Maximum	70,00	70,00	69,00
Sum	3175,00	1282,00	1893,00
Count	58,00	24,00	34,00
Largest(1)	70,00	70,00	69,00
Smallest(1)	28,00	34,00	28,00
Confidence Level(95,0%)	2,41	3,67	3,31

*Tabell 1 Aldersfordeling blant respondentene*

### 3.1. Analyse av data

Etter gjennomføringen av undersøkelsen ble data og grunnlag gjennomgått og importert til Microsoft Excel. Det er flere verktøy som kunne vært anvendt, men med bakgrunn i datagrunnlaget som ble hentet inn var både tallmateriale og tekst ble Excel med «Data Analysis ToolPak» ansett som det mest anvendelige verktøyet. For å analysere datamaterialet ble det brukt deskriptive analyser på deler av grunnlaget, som igjen blir understøttet av korrelasjon og egne observasjoner med erfaringer, i tillegg er det vektlagt funn fra to dybdesamtaler. Deskriptiv analyse benyttes primært for å se på gjennomsnitt, standardavvik, maksimum og minimumsverdier på spørsmål man undersøker. Det er tatt med gjennomsnittsverdier, standardavvik og modalverdier (typetall) i analysen. En kort introduksjon til begrepene følger under, og er sitert fra *Statistikk og Dataanalyse* (Foldnes, Grønneberg, & Hermansen, 2018)

- Gjennomsnittsverdi gir oss i statistikk en indikasjon på hva utvalgsgjennomsnittet er i et gitt datasett.
- Standardavviket gir oss en indikasjon på spredningen av ulike verdier i et datasett, det gir oss en gjennomsnittlig avstand fra gjennomsnittet i utvalget.
- Modalverdi indikerer den verdien man har flest observasjoner av i en rekke med tall.

### 3.1. Feilkilder

I og med jeg endret tilnærming med telefonisk oppringning er min antakelse at også grunnlaget for feilkilder redusert. Noen av respondentene hadde spørsmål eller kommentarer til selve spørsmålet, noe som gjorde at jeg kunne gjøre avklaringer før de svarte på spørsmålet. Det gav meg noen ekstra innspill til refleksjoner og oppsummering i studien. Det er dog en ulempe med også å være «tilstede» da svar fra respondentene potensielt kan ha blitt påvirket av min personlighet eller fremtoning.

Selve undersøkelsen ble gjort i løpet av en kort periode slik at jeg antar ytterst få av respondenter fra samme styre har snakket sammen og påvirket svar.

I og med jeg ringte hver enkelt opp er det svært liten grunn til å tro at de respektive jeg snakket med utgav seg for å være en annen.

### 3.2. Reliabilitet og validitet

Utfordringer med validitet og reliabilitet er et viktig poeng i sammenheng med funn og datagrunnlaget i oppgaven. Reliabilitet og validitet er en garanti for resultatet (Berg, 2009). Samtidig består min oppgave av primært innhentet data fra kvantitativ studie gjennomført på telefon, i tillegg til to dybde samtaler som er å regne for kvalitativ undersøkelse. I ingen av metodene som er gjennomført kan man garantere for at ville bli gjennomført likt, dybdesamtalene til tross for man har et manus vil forløpe seg noe ulikt i gjennomføringen og samtaleforløpet. Det samme gjelder for den kvantitative undersøkelse på telefon, dog denne delen av undersøkelsen har større grad av enhetlig struktur på gjennomføringen. Med å si at innsamlet data er troverdig mener man at datagrunnlaget er på et rimelig og tilfredsstillende nivå. Et eksempel på dette er å forsikre at innsamlet data er tolket riktig i forbindelse med spørsmål til intervjuobjektene. Et annet eksempel er om intervjuobjektet har forstått spørsmålet og avgir svar i henhold til konteksten. Validitet referer til nivået studien reflekterer spesielle områder man undersøker. Det er i teorien beskrevet to nivåer av validitet: intern og ekstern (Berg, 2009). Intern validitet refererer til i hvor stor grad studien faktisk måler hva man ønsker å oppnå. Ekstern validitet refererer til om funnene kan generaliseres.

I tillegg til troverdighet i studien må man ha reliabilitet som kan være vanskeligere i den kvalitative delen, mer enn i den kvantitative. Dog er datagrunnlaget og antall respondenter et vesentlig poeng i den kvantitative undersøkelsen. Man skal i være forsiktig i hvordan data blir

innhentet. I spesielt kvalitative undersøkelser kan spørsmål stilles på ulike måter, og i og med jeg foretok telefonisk oppringning kan dette også ha påvirket noe i den kvantitative delen. Det er ikke sikkert en annen person ville ha brukt samme ordlegging, eller toneleie, man skal unngå å lede samtalen. Chreswel (2009) argumenterer for at kvalitative undersøkelser har lav reliabilitet på grunn av et potensiale for bias, miljø, intervjuer kan dra intervjuobjekt i ulike retning med mer. For å unngå dette anbefales det å ha en strikt intervju guide og i forkant ha gjennomført forsøks intervjuer.

I forbindelse med kvantitative undersøkelser sier Chreswel (2009) at pålitelighet påvirkes av tilfeldigheter i målingene, altså målefeil, der gjentatte eller systematiske målefeil vil påvirke dataenes kvalitet og validitet. En kvantitativ undersøkelse med høy påliteligheten vil med andre ord ha få, mindre og tilfeldigheter i målefeil. Et eksempel kan være at respondenter, taster feil svar, eller hvordan man tolker spørsmål eller svar. I tillegg til at ved elektroniske skjema kan oppstå feilregistreringer i matriser. En kvantitativ spørreundersøkelse kan testes gjennom inter-rater reliabilitet<sup>16</sup>.

Validitet også kalt gyldighet handler om man måler det man er ute etter å måle. Validitet henviser også til presisjonen i dataene, logisk fremstilling og rajonalet i studien som inkluderer ytre og ukjente faktorer som kan påvirke eller ikke kontrolleres i undersøkelsen. Ett eksempel på dette er hva jeg også opplevde i vår når Covid-19 situasjonen oppstod i samfunnet, og dette kan ha hatt en påvirkning på respondentenes svar. Jeg kommer tilbake til dette i min diskusjon.

I forbindelse med spørreundersøkelser er det flere validitetsformer : kriterier, begrep, ytre og indre validitet, innhold og umiddelbar validitet.

Begrepsvaliditet eller definisjonsvaliditet omfatter i all hovedsak dataregistrering og måling. Det angir om man har gjennomført målinger på en pålitelig og akseptabel måte.

Kriterievaliditet er utfordrende å finne et fast mål for. Det uttrykker hvor bra undersøkelsen korrelerer med en annen (valid) variabel. For eksempel hvorvidt et resultat fra en undersøkelse om komfort i en bil er relatert til forventet komfort i et bestemt bilmerke.

Samtidig kan man si at tidligere validerte undersøkelser og spørreskjemaer kan understøtte og gjenspeile og gi grunnlag for å si man har validitet i kriterier.

---

<sup>16</sup> En score på graden av homogenitet / konsensus som finnes i svar fra ulike respondenter

Ytre og indre validitet angir om resultatet er riktig og gyldige for det studerte utvalget, altså om man kan konkludere med at et resultat kan tilskrives det vi tror den kan. For å oppnå høy grad av indre validitet kan man gjennomføre et forsøk av design for å fremprovosere eller avdekke eventuelle andre sammenhenger i grunnlaget. Ytre validitet indikerer hvilken grad man kan generalisere resultater fra et utvalg i en studie. Vil man kunne oppnå lignende resultater fra andre personer i tilsvarende situasjoner og eventuelt på et annet tidspunkt.

Innholdsvaliditet dekker omfanget av undersøkelsen er dekket innenfor de teoretiske aspekter. Alle aspekter i undersøkelsen vil være dekket av spørsmålene man stiller for å kunne si at man har god innholdsvaliditet. Det er dog vanskelig å skjermeholdninger og subtile deler. Innholdsvaliditet åpner opp for mer subjektiv vurdering av forskningsteamet. Umiddelbar validitet er nært opp til innholdsvaliditet, men det sier mer om nærheten mellom det teoretiske aspektet og det operasjonelle rundt definerte begrep og variabler. Teoretiske begreper kan fremstå mer avansert for målgruppen, og det bør derfor være konkret og enkelt (Ary, Jacobs, & Razavieh, 2010).

På samme måte som det er viktig for den som gjennomfører studien å ha god kjennskap til området, er det viktig å ikke være forutinntatt. Jeg har forsøkt i studien å være tydelig på hva som er innhentet av data fra ulike kilder og samtaler, og hva som er mine egne vurderinger og analyser. Jeg brukte lydopptaker i samtaler med intervjuobjekter, og Microsoft Forms verktøy for gjennomføring av spørreundersøkelsen. Jeg anvendte offentlige kilder som for eksempel Statistisk sentralbyrå og Oslo Børs som datakilder for på denne måten å oppnå så stor grad av objektivitet i kildegrunnlaget.

Det er naturlig å reflektere rundt vinteren og våren 2002 som det i perioden hvor jeg jobbet med undersøkelsen, både i samtaler og i den kvantitative undersøkelsen møtte verdensøkonomien et dramatisk fall. Næringslivet og mine respondenter gjennomgikk en svært krevende periode som kan ha påvirket respondentenes tilbakemeldinger.

Jeg vil på bakgrunn av det overnevnte hevde at studien har en høy grad av reliabilitet og at kilder og datagrunnlaget i stor grad er pålitelig – så langt det er mulig.



### 3.3. Forskningsetikk

I denne oppgaven er det hensyntatt forskningsetiske perspektiver som informasjon, samtykke, personvern, konfidensialitet og min egen redelighet i forhold til innsamling av data og analyse.

Når det gjelder personvern ble det ikke innhentet personopplysninger av noen art slik at Personvernopplysningsloven og/ eller meldeplikt til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste ikke ble brutt.

I og med undersøkelsen ble gjennomført per telefon ble hver enkelt respondent informert i forkant av undersøkelsen muntlig hva studien går ut på, og hva formålet var. Det ble gitt en samtykke erklæring over telefon. Med tanke på at en del av undersøkelsen kunne betraktes som sensitiv i forhold til selskapet respondentene representerte ble det gitt et alternativ til å ikke svare på enkelte spørsmål. I tillegg er ingen av respondentene eller selskapene de representerer loggført eller presentert i oppgaven, det vil ikke være mulig å spore tilbake noe av datagrunnlaget til hverken respondenter eller selskapene.

Forskning skal søke sannhet og innsikt, og det skal bygge på fire prinsipper: respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet (Kunnskapsdepartementet, 2020).

Jeg vil hevde jeg har hatt høy grad av bevissthet og fulgt de etiske retningslinjer og aspekter ved gjennomføringen av denne oppgaven.

## 4. Empiri / funn

Målsetningen med oppgaven var å få økt innsikt i om Norske styremedlemmer har forståelse og kompetanse til å understøtte strategisk anvendelse av digitalisering, samt hvor involvert de er i digitalisering i de selskapene de representerer. I tillegg får vi et innblikk i virksomhetene de representerer, hvordan de er organisert og hvordan styret som organ er organisert, og hvilke prioritering som gjøres, med spesielt fokus på digitalisering.

I forkant av den kvantitative undersøkelsen gjennomførte jeg samtaler med to sentrale styreledere i Norsk næringsliv. Oppsummeringen av disse samtalene er gjengitt i kapittel 4.1, og den kvantitative undersøkelsen er gjengitt i kapittel 0.

Det er viktig å merke seg at de to næringslivslederne ikke er en del av den kvantitative undersøkelsen.

### 4.1. Samtaler med styreledere

I forkant av den kvantitative studien ble to internasjonalt kjente næringslivsledere med lang erfaring som toppledere i større børsnoterte selskaper, samt lang erfaring som styremedlemmer og styreledere, forespurt om de kunne stille opp i en uformell samtale for å belyse digitalisering som tema blant Norske styrer. Samtalene ble regissert slik at det ikke ble stilt for mange spørsmål for å unngå at det skulle begrenses, jeg ønsket å ha deres ufiltrerte perspektiver, i tillegg til å gi meg videre råd som et bidrag inn til oppgaven. Tematikken for samtalene var lik, men strukturen varierte noe da de var av ulik personlighet og karakter.

Følgende temaer / spørsmål ble belyst:

- I. Kan du gi dine perspektiver på hvordan Norsk næringsliv er posisjonert i forhold til sine internasjonale konkurrenter når det kommer til digitalisering?
- II. Kan du reflektere rundt hvordan Norske selskaper håndterer omstilling med digitalisering i sentrum?
- III. Hvordan betrakter du Norske styrer og styremedlemmer sitt engasjement rundt digitalisering, og mener du de evner å støtte virksomhetene de representerer? Og eventuelt, hvorfor mener du det er viktig for selskapene fremover å ha styret involvert?
- IV. Hvordan mener du Norske styremedlemmer bør gjøre fremover for å møte en økt endringstakt i samfunnet og økt konkurranse? Vil styret være viktig for selskapets overlevelse?
- V. Har du andre perspektiver eller refleksjoner når det kommer til styret, toppledelse og digitalisering?

### *Styreleder#1*

Innledningsvis mente først styreleder at Norge som nasjon hadde kommet langt på digitaliseringsagendaen. Han mente det dog var store forskjeller i Norsk næringsliv. Det var mye som var bra, men han var tydelig på at man på langt nær var verdensledende. Men samtidig uttrykte han også at man ikke måtte gå inn med et syn på digitalisering som om det var løsningen for alle selskaper som stod overfor omstilling og endring. Som han uttrykte så var dette ofte misforstått, og mange satte i gang store prosjekter som ikke ga noen verdi. Man må ha en klar og tydelig plan for hva man ønsker, retning og visjon. Digitalisering må være en del av strategien, men det er ikke teknologi som er løsningen i alle bransjer sa han. Han eksemplifiserte dette med virksomheter som «plutselig» skulle leve av data, så lenge det ikke er kjernevirksomheten er det ikke teknologien man får inntektene i fra. Man må ikke miste perspektivet.

Videre sa første styreleder at han generelt opplevde Norske styrer som reaktive og lite fremover lente. Han refererte til at internasjonale styrer han også satt i hadde en helt annen tilnærming til eierstyring. Og ett av temaene han reflekterte rundt var sammensetningen i styrene. Som en interessant poeng som ble diskutert var hans syn på at det var ytterst få, om noen, i fra ledergruppene i selskapene som satt i styret. Som tidligere nevnt kan ikke daglig leder sitter i styret i et ASA, og dette mente han var en svakhet for Norske styrer sin kvalitet. Han belyste også at med store styrer hvor det er mange ansattrepresentanter fikk man heller ikke kvalitetssikret i valgprosessen godt nok forventningene til rollen som styremedlem, ei kvalifisert kompetansen godt nok. Han mente derfor at Norske (og Nordiske) styrer ble pasifisert mye på grunn av modellen som det var blitt lagt opp til gjennom lovgivningen. Han sa det var derfor viktig at for å få et engasjert styre så måtte man ha en aktiv styreleder med bred erfaring som leder på tvers av ulike selskaper. På den måten kunne man utvikle et mer aktivt styre gjennom styreleders engasjement. Han påpekte også at eksterne styremedlemmer ofte representerte eierstruktur, og aksjonærer i mange sammenhenger satte på personer som skulle utøve en kontrollfunksjon mer enn en rådgivende eller aktiv bidragsyter. Her henviste han til at det måtte på plass en kulturdreining blant større eiere i ulike investormiljøer. Han viste til at i de selskapene som hadde flere internasjonale styremedlemmer viste et større engasjement i selskapene de representerer.

Videre fortalte han at digitalisering var høyt på hans agenda, men dette var fordi han var «over gjennomsnittet interessert» som han selv uttrykte det. Han hadde hatt digitalisering som

fast punkt i sine ledermøter når han var aktiv toppleder, og hadde det alltid som fast punkt i sine styremøter i de selskapene han var styreleder. Han poengterte at digitalisering var noe langt mer enn IT ledelse, og mente mange styremedlemmer i Norge satte et likhetstegn mellom digitalisering og «IT drift» som han sa. De hadde rekruttert inn flere styremedlemmer med «riktig» digital bakgrunn de siste årene, hadde vært på flere samlinger med kompetanseheving innen spesielt «cyber security», og hvordan digitalisering kan være med å spille en strategisk rolle. Han hadde styret sitt engasjert i aktive samtaler med ledelsen i selskapet, og det var satt opp grupper hvor det var styremedlemmer representert innen ulike IT og digitaliseringsstrømmer.

Avslutningsvis sa han også at Norske styremedlemmer ofte kan være selvgode, overvurderte sin egen kompetanse og var lite interessert i faktisk å bidra utover det å være i en kontrollfunksjon, og dette begrunnet han med alder og kompetanse. Han mente flere yngre burde slippe mer til i styrearbeid fremover.

### ***Styreleder#2***

Andre styreleder var noe mindre spiss i sine formuleringer. Han var unnvikende til å reflektere for mye om Norsk næringsliv, men han sa han mente de fleste gjorde en rimelig god jobb, og det var mange gode initiativer. Samtidig sa han at mange kanskje heller ikke så mulighetene digitalisering kan gi, og at det var et kompetansegap i ledelsen i selskapene.

Han mente Norske styrer og styremedlemmer var godt skodd til å ha en fornuftig dialog rundt digitalisering, men at det nok varierte en god del fra selskap til selskap og bransje til bransje. Han mente også at det var blitt gjort et løft de siste årene med å få inn mer digital kompetanse i styrene. Men han sa også, i likhet med Styreleder#1, at det var en forskjell fra Norske styrer til internasjonale styrer. Han gav ikke noen mer begrunnelse enn at det var knyttet til eierinteresser og kulturelle forskjeller. I USA har eierstrukturen en større betydning for retningen og styrets engasjement i selskapene mente han. Videre belyste han at Norske styremedlemmer nok kunne ta et mer aktiv eierskap til digitalisering, han hadde selv ikke digitalisering fast på sin agenda i de styrene han var en del av, men det mente han kom av bransjen selskapene befinner seg i. Det ble også lagt en god del vekt på at ledelsen skulle drive denne agendaen i større grad enn styret, men at styret skulle være informert og deltakende i større strategiske beslutninger som for eksempel rundt investeringer eller nye satsningsområder.

Selskapet han sitter som styreleder i befinner seg i en større omveltning, og han mente digitalisering ikke vil kunne være en sterk nok bidragsyter i denne omstillingen for at styret skulle bruke for mye tid på det. Han sa for øvrig også at for mange styremedlemmer ikke tar nok innover seg endringstakten i samfunnet, og holder litt for mye fast på det «gamle». Det var kanskje tid for å bytte ut en del av «gjengangerne» i styremiljøet, sa han. Han poengterte at det var litt for mange av de samme personene som satt i ulike styrer i Norge, og at det var et lite miljø hvor «alle kjente alle». Det ble fort til at man ved generalforsamlingene valgte det trygge istedenfor å slippe til unge friske krefter. Han mente absolutt at styret i Norske virksomheter spilte en viktig rolle i å sette strategisk retning, men han poengterte igjen at ledelsen måtte ta eierskap til strategi og gjennomføring.

## 4.2. Kvantitativ undersøkelse

Den kvantitative undersøkelsen består av fem temaer som har varierende tilnærming og spørsmålstilling. I de videre delkapitlene ser man nærmere på funnene fra undersøkelsen, og ser om det finnes likhetstrekk eller trender blant de ulike svarene som er gitt.

Gjennom de ulike temaene, vil jeg trekke inn teori inn mot den siste delen hvor diskusjon og analyse finner sted.

Temaene som er dekket er :

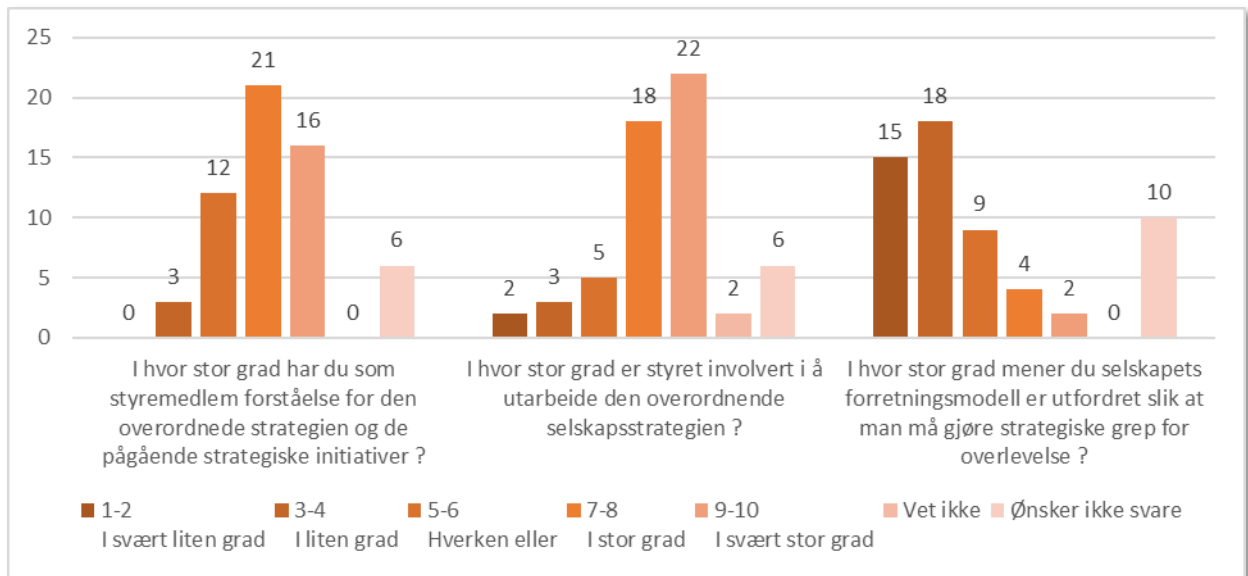
- A. Strategiarbeid i styret
- B. Struktur (governance) i selskapet
- C. Styret og styremedlemmenes kompetanse og erfaring
- D. Betraktninger rundt digitalisering i næringslivet, i selskapet og fokuset til styret
- E. Fremtidsretning innen digitalisering

### 4.2.1. Strategiarbeid i styret

Denne delen av undersøkelsen fokuserer på strategiarbeid i styret, for eksempel hvordan strategi utarbeides i selskapene, og styrets deltakelse. Målsetningen er å se nærmere på hvordan styrer arbeider med strategi og utvikling av strategisk retning. Det er seksjonert opp i en generell del for strategi-arbeid og en del som fokuserer på digitalisering.

#### 4.2.1.1. *Generelt strategiarbeid*

Respondentene ble spurt hvordan de arbeider med strategi i styret, herunder kan man også se hvordan strategiske initiativ blir forankret og arbeidet med i styret. Resultatene fra spørsmålene er oppsummert i Figur 4-1 og Tabell 2. I den deskriptive analysen fra Excel er ikke respondenter som har svart «vet ikke» og «ønsker ikke svare» tatt med i analysen.



Figur 4-1 Strategiarbeid i styret

	<i>I hvor stor grad har du som styremedlem forståelse for den overordnede strategien og de pågående strategiske initiativer ?</i>	<i>I hvor stor grad er styret involvert i å utarbeide den overordnede selskapsstrategien ?</i>	<i>I hvor stor grad mener du selskapets forretningsmodell er utfordret slik at man må gjøre strategiske grep for overlevelse ?</i>
Mean	7,50	7,54	3,81
Standard Error	0,24	0,28	0,31
Median	8,00	8,00	3,00
Mode	8,00	9,00	3,00
Standard Deviation	1,73	2,01	2,14
Sample Variance	3,00	4,05	4,58
Kurtosis	-0,26	1,01	0,02
Skewness	-0,54	-1,15	0,83
Range	7,00	8,00	8,00
Minimum	3,00	2,00	1,00
Maximum	10,00	10,00	9,00
Sum	390,00	377,00	183,00
Count	52,00	50,00	48,00
Largest(1)	10,00	10,00	9,00
Smallest(1)	3,00	2,00	1,00
Confidence Level(95,0%)	0,48	0,57	0,62

Tabell 2 Strategiarbeid i styret

***Spørsmål 1: I hvor stor grad har du som styremedlem forståelse for den overordnede strategien og de pågående strategiske initiativer?***

Styremedlemmene ble stilt spørsmål med hvor stor forståelse de har for den overordnede strategien for selskapet og de pågående strategiske initiativer, uavhengig om det er digitale initiativer eller ei. Hensikten var å se hvor stor grad hver enkelt respondent hadde innsikt i strategien i selskapet. Her svarte 28% (16) i svært stor grad, og 36% (21) svarte i stor grad. 20 (12)% svarte hverken eller. 5% (3) svarte i liten grad. Ingen av respondentene svarte «vet ikke». 10% (6) ønsket ikke å svare.

Det var en klar overvekt av eksterne styremedlemmer som svarte at de hadde i svært stor grad forståelse for den overordnede strategien, og samtlige av styrelederne svarte i svært stor grad. De 6% som svarte i liten grad var ansatt representanter som kun hadde kort fartstid i styrevervet. Det var ingen tydelig bransjeforskjell.

Gjennomsnittet blant respondentene scorer dette punktet til 7,5, som er i kategorien i «stor grad», med et standard avvik på 1,73. Modalverdien er 8. Vi får en indikasjon på at det er stor forståelse for den overordnede strategien blant Norske styremedlemmer fra dette spørsmålet.

***Spørsmål 2 :I hvor stor grad er styret involvert i å utarbeide den overordnede selskapsstrategien?***

Respondentene ble spurt i hvor stor grad styret er involvert i å utarbeide den overordnede selskapsstrategien. 3% (2) svarte i svært liten grad, det er verdt å merke seg at disse hadde kun vært i styret i kort tid. 5% (3) svarte i liten grad, her var det også noen som ikke hadde vært i styret over lang tid. Det ble dog gjort noen side bemerkninger når jeg snakket med dem på telefonen at dette var primært sett administrerende direktør og ledelse som utarbeidet og deretter presenterte for styret som tok den endelige beslutningen. 9% (5) svarte hverken eller. 31% (18) svarte i stor grad, og 38% (22) svarte i svært stor grad. Det var 3% 2 som ikke visste, og 10% (6) som ikke ønsket å svare.

Den interessante observasjonen er at gjennomsnittet her er 7,54, som er marginalt høyere enn spørsmål 1, mens modalverdien er 9. Det kan forklares at det var to færre som svarte på spørsmålet. Standardavviket lå på 2,01 som indikerer et større avvik fra gjennomsnittet enn i spørsmål 1, som også vi får en indikasjon fra på modalverdien. Det kan forklares med at det er større grad av ulik praksis blant ulike styre i hvordan styremedlemmene aktivt deltar i å



utforme strategien, noe som også understøttes av kommentaren jeg fikk at utarbeidelse av strategi var mye delegert til daglig ledelse.

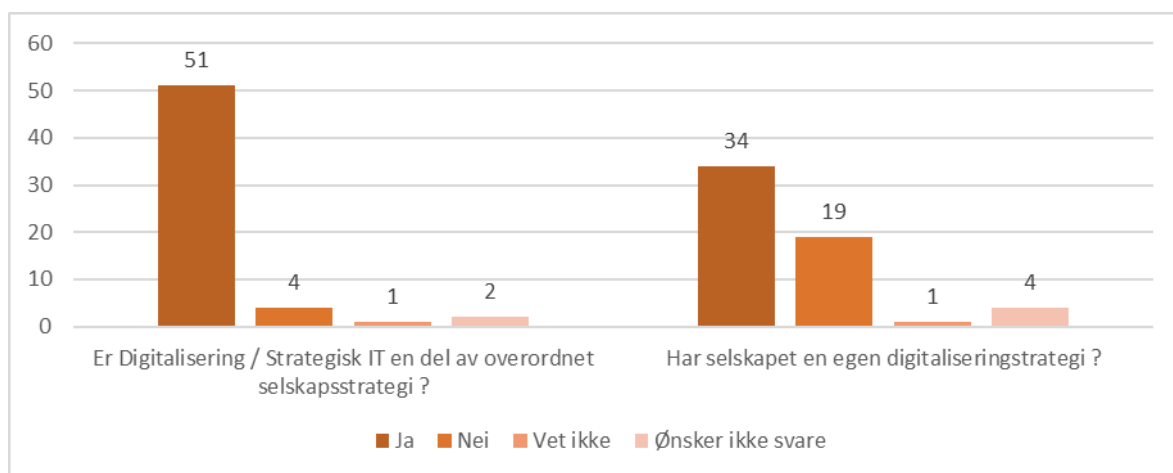
***Spørsmål 3 : I hvor stor grad mener du selskapets forretningsmodell er utfordret slik at man må gjøre strategiske grep for overlevelse?***

Når respondentene ble spurt om i hvor stor grad de mener forretningsmodellen til selskapet de sitter i styret for er utfordret, svarer hele 26% (15) at den er det i svært liten grad og 31% (18) svarer i liten grad, samlet sier 57% av respondentene at selskapets forretningsmodell ikke er truet i fremtiden. Det kan være at det allerede er tatt en del strategiske grep som forhindrer at selskapet står i fare for å miste sin markedsposisjon, dette kommer ikke frem i besvarelsen. Det er verdt å merke seg at 17% (10) respondenter ønsket ikke å svare på dette spørsmålet. Ingen svarte at selskapet stod overfor større utfordringer. Naturlig nok kan dette være et noe betent og vanskelig spørsmål å svare på, og det kan anses som børs-sensitiv informasjon. 15% (9) svarte hverken eller, 7% (4) i stor grad og 3% (2) i svært stor grad. Respondentene som mente deres forretningsmodell var utfordret befant seg i B2C, og primært varehandel.

Gjennomsnittet viser 3,81, med et standardavvik på 2,14, og en modalverdi på 3. Vi får en indikasjon på at det er få som mener deres forretningsmodell er utfordret, samtidig skal det tillegges at det er stor spredning i ytterpunktene i besvarelsene.

#### 4.2.1.2. Digitaliseringsstrategi

Respondentene ble spurt hvordan digitalisering blir forankret inn i overordnet strategi, og om det foreligger en separat digitaliseringsstrategi i selskapet. Resultatet vises i Figur 4-2.



Figur 4-2 Digitaliseringsstrategi

***Spørsmål 4: Er digitalisering / strategisk IT en del av overordnet strategi for selskapet/ selskapene?***

Med spørsmålet ønsket jeg å få innblikk hvordan styret og selskapet håndterer digitalisering som en del av den overordnede strategien. Hele 88% (51) av respondentene sier at selskapene har digitalisering som en del av den overordnede strategien for selskapet. Kun 5% (4) sier det ikke er en del av strategien til selskapet. 2% (1) sier de ikke kjenner til om digitalisering er en del av selskapsstrategien, som er en interessant observasjon i seg selv, men her har respondenten kun vært kort tid i styret. 5% (2) ønsket ikke å oppgi denne informasjonen da de så på det som konfidensiell informasjon. Det er ingen bransjer som peker seg ut, utover de 4 som sier digitalisering ikke er en del av strategien, disse tilhører samme selskap som representerer industribransjen.

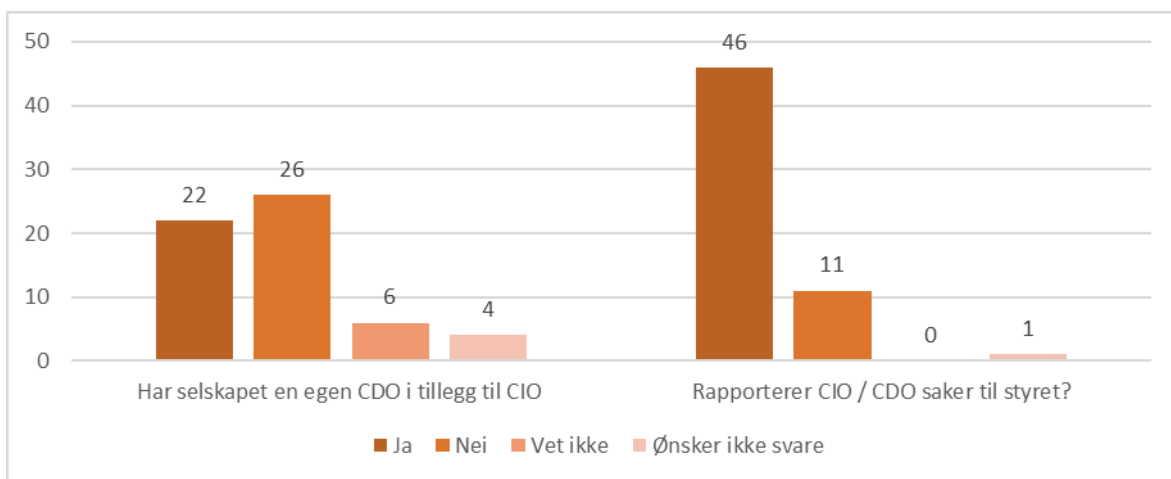
***Spørsmål 5: Har selskapet en egen digitaliseringsstrategi ?***

Med spørsmålet ønsket jeg å undersøke om det er satt opp en egen digitaliseringsstrategi for å understøtte overordnet selskapsstrategi ved siden av IT strategien. Vi ser 59% (34) svarer at selskapene har egen digitaliseringsstrategi. 33% (19) respondenter sier de ikke har en egen digitaliseringsstrategi, men her fikk jeg flere som poengterte at dette er en del av IT strategien. 2% (1) sier de ikke vet, og 7% svarer de ikke ønsker å oppgi informasjon.

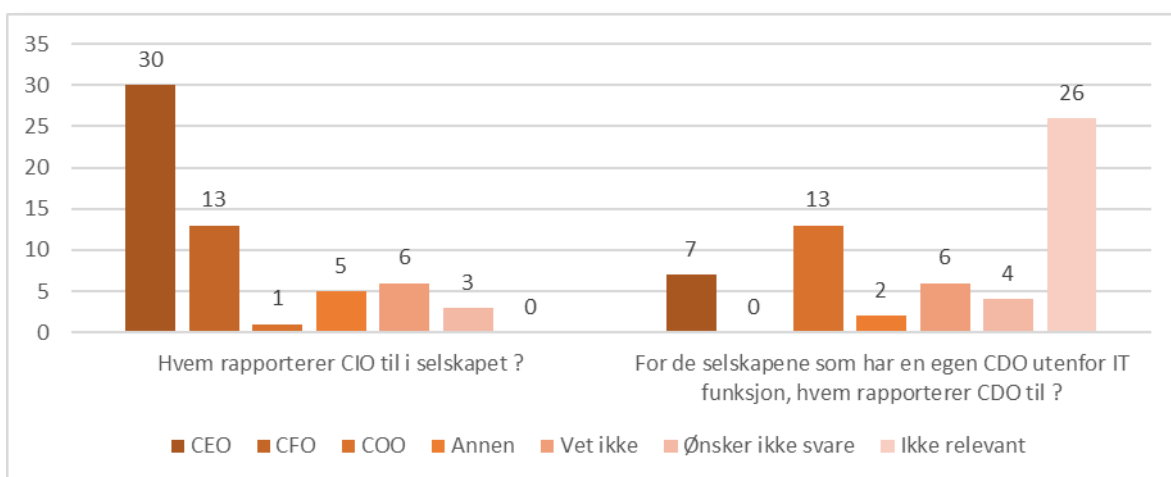
Samtlige respondenter innen Bank/Finans og Kommunikasjon sier de har en selvstendig digitaliseringsstrategi, også innen varehandel har en overvekt av respondentene sagt selskapene har en selvstendig digitaliseringsstrategi. Innen de øvrige bransjene er det varierende.

#### 4.2.2. Struktur (governance) i selskapet

For å få et innblikk i hvordan selskapene er organisert ble respondentene spurt hvordan den interne strukturen er i selskapene når det kommer til digitalisering og IT, og om CIO/ CDO har direkte rapportering til styret, vist i Figur 4-3 og Figur 4-4.



Figur 4-3 Egen CDO og CDO/CIO rapportering til styret



Figur 4-4 CIO og CDO struktur

#### **Spørsmål 6: Har selskapet en egen CDO i tillegg til CIO?**

Respondentene ble spurt om selskapene har en egen CDO i tillegg til CIO. 34% (22) av respondentene svarte bekreftende at selskapene har egen digitaliseringsdirektør. 49% (26) svarte at selskapet ikke hadde egen CDO, her svarte cirka 80% av respondentene at digitalisering var underlagt CIO. 10% (6) av respondentene svarte at de ikke visste om selskapene hadde en egen digitaliseringsdirektør, og 7% (4) ønsket ikke å svare på spørsmålet

***Spørsmål 7: Rapporterer CIO / CDO saker til styret?***

For å forstå mer av hvordan selskapene er strukturert og hvordan rapporteringslinjene er ønsket jeg å se hvor mange av styrene som lar CIO eller CDO rapportere direkte til styret, eller om det ble overlatt til CEO.

79% (46) svarte at CIO eller CDO rapporterte saker til styret, av disse svarte cirka halvparten at det var regelmessig, 19% (11) svarte at CIO/ CDO ikke rapporterer saker til styret, mens 2% (1) ønsket ikke å svare. Med dette spørsmålet noterte jeg at i de fleste tilfellene der CIO ikke rapporterer saker til styret så dekkes dette av CEO sin redegjørelse til styret. Enkelte uttalte at fra tid til annen hadde CEO blitt støttet av CIO ved større investeringer hvor det var behov for en dypere redegjørelse, det ble eksemplifisert med en ERP anskaffelse.

***Spørsmål 8: For de selskapene som har en egen CDO / Digitaliseringsdirektør utenfor IT funksjon, hvem rapporterer CDO til?***

For de selskapene som har en egen direktør for digitalisering på siden av IT ba jeg respondentene å svare på hvordan den interne organiseringen i selskapene var.

12% (7) av respondentene svarte at CDO rapporterer direkte til Administrerende direktør. 22% (13) svarte CDO rapporterer til COO/ Operasjonsdirektør. Og 3% (2) svarte CDO rapporterer til annen leder. 10% 6 kjente ikke til hvem CDO rapporterte til og 7% (4) ønsket ikke svare. Her var det altså 26 som det ikke var relevant for da de ikke hadde CDO. Det er interessant å observere at ingen har en CDO som rapporterer til CFO.

***Spørsmål 9: Hvem rapporterer CIO til i selskapet?***

For å få bedre innsikt i den interne strukturen rundt IT ba jeg respondentene beskrive hvem CIO rapporterer til i selskapene. Som det er blitt beskrevet tidligere har noen av selskapene digitalisering som en del av IT funksjonen.

51% (30) svarte at CIO rapporterer til CEO, og 22% (13) svarte at CIO rapporterer til CFO, deretter svarte 2% (1) at CIO rapporterer til COO /operasjonsdirektør, og 9% (5) svarte til en annen leder.

Observasjonen her er at med 22% av tilfellene hvor en CIO som rapporterer til CFO indikerer en mer kostnadsorientert IT funksjon.

De respondentene som oppgav at selskapet hadde både en CIO og en CDO, og der hvor CIO rapporterte til CFO, så rapporterte CDO til COO eller annen leder. Men der CDO rapporterte

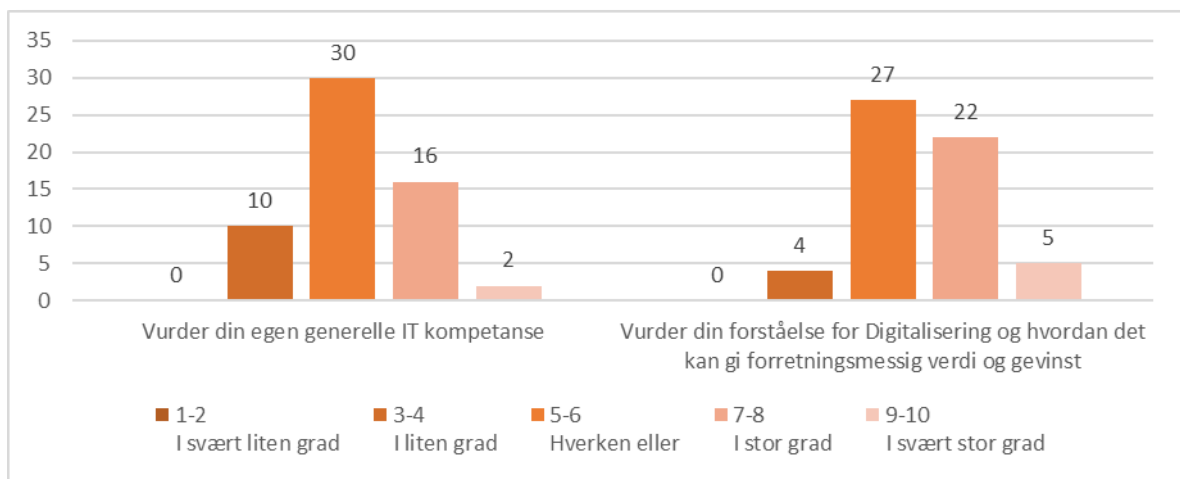
til CEO rapporterte også CIO til CEO. Som vi så fra teorien viste en rapporteringsstruktur til CEO en mer fremover lent satsning på IT og digitalisering.

### 4.2.3. Styret og styremedlemmenes kompetanse og erfaring

I denne seksjonen ønsket jeg å se nærmere på respondentens egen kompetanse og erfaring, i tillegg til om styret og styremedlemmene har et kritisk blikk på eget sammensetning og kompetanse. Delkapittelet er delt opp i en egenvurdering av IT og digital kompetanse, generell kompetansebidrag og styreevaluering, styreevaluering, egenutvikling av kompetanse og avslutningsvis får vi et innblikk i hvordan respondentene mener de kan tilegne seg mer kunnskap innen digitalisering.

#### 4.2.3.1. Styremedlemmenes IT kompetanse og digitaliseringsforståelse

Respondentene ble spurt om å redegjøre for egen IT kompetanse, og deres forståelse av hvordan digitalisering kan anvendes for å få et strategisk fortrinn i markedet, gjengitt i Figur 4-5 og Tabell 3.



Figur 4-5 IT og digitaliseringskompetanse

	<i>Vurder din egen generelle IT kompetanse</i>	<i>Definer din forståelse for Digitalisering og hvordan det kan gi forretningsmessig verdi og gevinst</i>
Mean	5,86	6,48
Standard Error	0,19	0,20
Median	6,00	6,00
Mode	6,00	6,00
Standard Deviation	1,47	1,49
Sample Variance	2,16	2,22
Kurtosis	-0,45	0,72
Skewness	0,11	0,23
Range	6,00	7,00
Minimum	3,00	3,00
Maximum	9,00	10,00
Sum	340,00	376,00
Count	58,00	58,00
Largest(1)	9,00	10,00
Smallest(1)	3,00	3,00
Confidence Level(95,0%)	0,39	0,39

*Tabell 3 IT og Digitaliseringskompetanse*

### ***Spørsmål 10: Vurder din egen generelle IT kompetanse***

Respondentene ble innledningsvis spurt om de kunne vurdere sin egen generelle IT kompetanse. Her svarte 3% (2) at de har svært høy kompetanse, 28% (16) svarte at de har høy kompetanse innen IT, 52% (30) svarte de har hverken høy eller lav kompetanse, og 17% (10) svarte de hadde lav kompetanse innen generell IT.

Gjennomsnitt blant respondentene er 5,86, med et standardavvik på 1,47, og en modalverdi på 6.

En observasjon var at det var en klar overvekt av høyere grad av IT forståelse blant selskaper innen eiendom, konsum og forbruksvarer, og industri hadde lavest.

Det er på samme måte som vi vil se i spørsmål 11 en tydelig forskjell på IT kompetanse mellom aldersgruppene, der de yngre har høyere kompetanse og innsikt. Det kan tillegges at ingen av respondentene over 60 år svarte de hadde høy eller svært høy grad av IT kompetanse. Det er en interessant observasjon at nedre kvartil med IT kompetanse hadde en gjennomsnittsalder på 59, og øvre kvartil hadde en gjennomsnittsalder på 52. De 10 yngste

har et gjennomsnitt på 6,5 i generell IT kompetanse, mens de 10 eldste har et gjennomsnitt på 4,7 i generell IT kompetanse.

Kvinnene blant respondentene scorer sin IT kompetanse til 6,2, mens mannlige respondenter scorer sin IT kompetanse lavere enn kvinner til 5,6. Det er verdt å merke seg at det er kun 2 år som skiller gjennomsnittsalderen mellom menn og kvinner, der gjennomsnittsalderen er 53,4 for kvinner og 55,6 for menn, derimot er det en større forskjell på medianen med 5 år (se kapittel 0).

***Spørsmål 11: Vurder/ definer din forståelse for digitalisering og hvordan det kan gi forretningsmessig verdi og gevinst***

Respondentene ble videre spurt om de kunne evaluere sin egen forståelse for Digitalisering, og hvordan dette kan bidra til å gi en økt forretningsmessig verdig og gevinst. Til forskjell fra spørsmål 1, får man på dette spørsmålet et høyere gjennomsnitt score på 6,48, med et standard avvik på 1,49.

7% (4) av respondentene sier de har lav forståelse for digitalisering, 47% (27) sier de har hverken lav eller høy forståelse for digitalisering. 38% (22) sier de har høy forståelse, og 9% (5) sier de har svært høy forståelse.

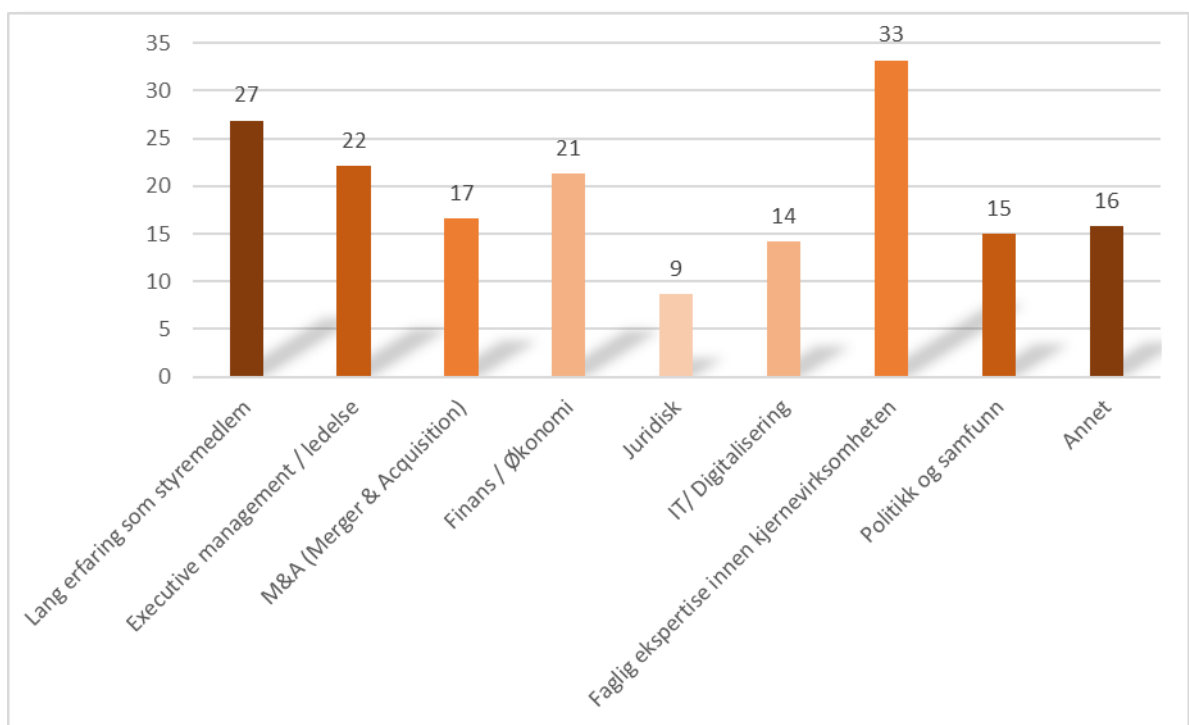
Sammenstiller vi datagrunnlaget ser vi at det er en høyere grad av digitaliseringsforståelse enn den generelle IT kompetansen vurderes av hver enkelt respondent. Det er grunnlag til å trekke spørsmålstillingen inn i diskusjonen da det er rom for tolkning og sterkt subjektive vurderinger på hva IT og hva digitalisering innebærer. Dette var ikke beskrevet eller definert for hver respondent i forkant. Det er dog et interessant funn at man har en større forretningsmessig forståelse for digitalisering og hvordan dette kan være et strategisk virkemiddel enn det å ha høy IT kunnskap. Samme trend som under IT kompetanse finner vi bransjefordeling og aldersforskjeller. Det er eiendom igjen om har størst digitaliseringsforståelse, sammen med konsum og forbruksvarer. Nederst finner vi industri. Den yngste generasjonen har høyere digital forståelse enn den eldste generasjonen blant respondentene. Kvinner scorer sin digitaliseringsforståelse til 6,58, og menn blant respondentene scorer 6,41, her er altså forskjellene mindre. Ser man på gjennomsnittet av den yngre deler av kvinnene så scorer de sin gjennomsnitt score til 7, mens den eldre generasjonen scorer til 6,25. Den samme trenden ser man blant menn, yngre har en høyere score enn eldre.

#### 4.2.3.2. Styremedlemmenes generelle erfaringsområder

Respondentene ble spurt hvilken erfaring og kompetanse de mener de har som spesialfelt som de bidrar med inn i styret. De kunne velge mellom 9 forhåndsdefinerte områder med inntil 3 per respondent:

- Lang erfaring som styremedlem
- Ledelse
- M&A
- Finans / Økonomi
- Juridisk
- Digitalisering / Teknologi / IT
- Faglig ekspertise innen kjerneområdet for virksomheten
- Politikk / Samfunn
- Annet

Resultatet vist i Figur 4-6 under.



Figur 4-6 Respondentenes kompetanse og erfaringsområder



***Spørsmål 12: Hva vil du betrakte som dine spesialfelt som du bidrar med til styret og selskapet (velg inntil 3)?***

Respondentene ble spurt hvilken ekspertise de mener de bidrar med til styret og styrearbeidet. Her kunne respondentene velge inntil 3 områder i et predefinert utvalg.

Ikke overraskende var faglig ekspertise innen kjernevirksomheten området flest respondenter fremhevet, hvor 57% (33) respondenter sa dette var et av de viktigste område de bidro på. Det er en stor overvekt av ansattrepresentanter som svarer dette.

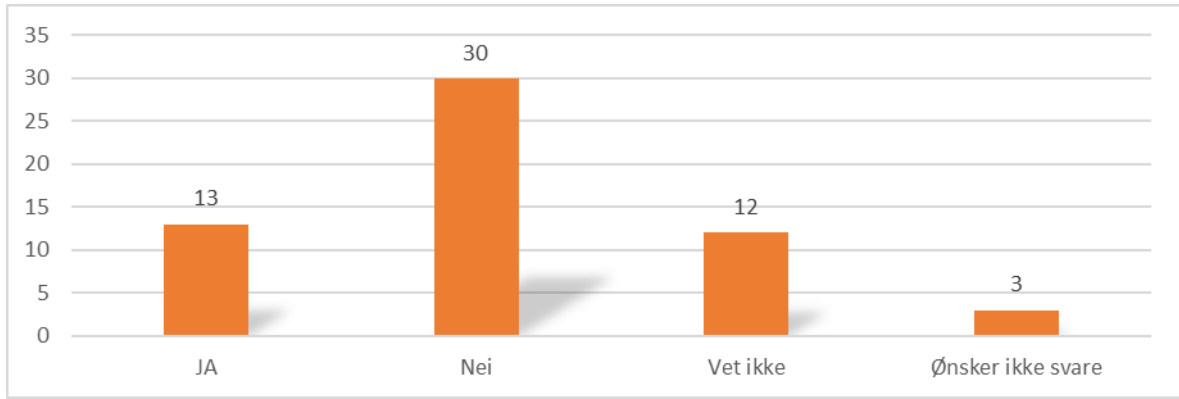
47% (27) fremhever lang styreerfaring som et viktig bidrag. I denne kategoriene er det en betydelig overvekt av det man kan kalle for profesjonelle styremedlemmer med mer enn 15 års erfaring fra styrearbeid. Gjennomsnittsalderen er også betydelig høyere i denne gruppen enn øvrige respondenter.

Toppledelse følger etter med 38% (22) av respondentene. Blant respondentene som bidrar med toppleder-erfaring finner man både aktive og tidligere toppledere fra større Norske konsern. Det er også i denne kategorien man finner alle styrelederne blant respondentene.

Deretter følger Finans/ økonomi med 36% (21) respondenter. 24% (14) fremhever IT eller digitalisering som sitt ekspertiseområde. 28% (16) svarte annet, og 26% (15) svarte politikk og samfunn. Overraskende nok svarte kun 15% (9) at juridisk kompetanse var en av deres spesialistområder. Dette var eksterne styremedlemmer yrkesutøvende som advokater/ jurister.

#### 4.2.3.3. Styreevaluering

For å se nærmere på om styret og deres medlemmer har gjort en vurdering av sammensetning undersøkte jeg om det var gjennomført en styreevaluering de siste 12-18 månedene, resultatet er vist i Figur 4-7.



Figur 4-7 Styreevaluering de siste 12-18 månedene

***Spørsmål 13: Har styret de siste 12-18 månedene gjennomført en styreevaluering i forhold til sammensetning, kompetanse eller egen rolle?***

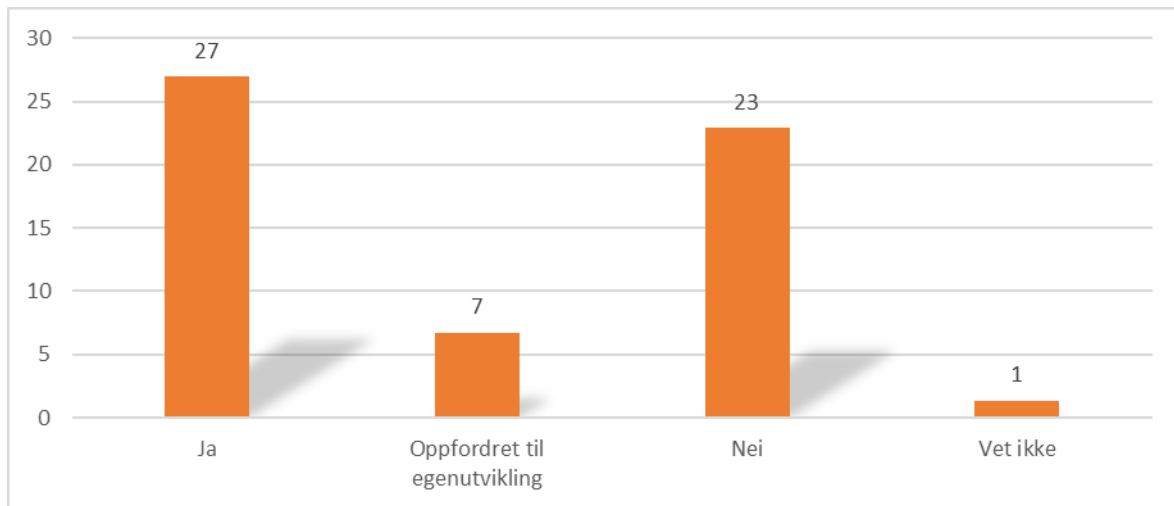
Hele 51% (30) av respondentene svarer at de ikke gjennomført en styreevaluering på sammensetning, kompetanse eller styrets egen rolle de siste 12-18 mnd. 22% (13) svarer de har gjennomført styreevaluering, av disse svarte de fleste at det var gjort gjennom interne diskusjoner, en liten gruppe svarte at det var gjennomført med en ekstern part – disse var fra samme selskap. 20% (12) svarte at de ikke vet, denne gruppen var primært ansattrepresentanter med relativt kort fartstid, samtidig som det også var noen få med lang fartstid i styret. 5% (3) ønsket ikke svare på spørsmålet og mente det ikke var relevant for en undersøkelse om digitalisering.

#### 4.2.3.4. Styrets egenutvikling av digitaliseringskompetanse

For å få et innblikk i om styret setter utvikling av digitaliseringskompetanse på agendaen for styremedlemmene spurte jeg om det var gjennomført tiltak de siste 12-18 månedene.

Respondentene ble også bedt om å eksemplifisere noen av tiltakene som var gjennomført.

Resultatet er vist i Figur 4-8.



Figur 4-8 Styrets utvikling av digitaliseringskompetanse

#### **Spørsmål 14: Har styret de siste 12-18 måneder gjennomført kompetansehevende tiltak for styremedlemmene innen Digitalisering ?**

Respondentene ble spurt om det hadde vært gjennomført kompetansehevende tiltak blant styremedlemmene innen digitalisering. 47% (27) svarte Ja på dette spørsmålet, og eksemplifiserte ulike områder. Over 80% av dem som svarte «ja» fremhevet «cyber security» og «GDPR» som to temaer det var blitt gjennomført ulike kompetansehevende tiltak innen. Noen fremhevet at selskapet hadde digitaliseringssertifikater for alle ansatte, der også styret hadde blitt invitert til å delta, uten at det var gjort som et krav. Flere sa de hadde hatt eksterne foredragsholdere på besøk i noen styremøter, noen få sa de hadde vært på studieturer utenlands. En fremhevet at de hadde fått inn en «digitaliseringsekspert» som styremedlem, men at dette hadde gitt liten effekt så langt.

Hele 40% (23) av styremedlemmene svarte at bedriften eller styret ikke hadde gjennomført kompetansehevende tiltak for styremedlemmene de siste 12-18 månedene. Noen av disse respondentene svarte at dette var opp til hver enkelt, og det var deres eget ansvar å holde seg

oppdatert innen ulike temaer, enten det var digitalisering, finans, juss eller samfunn og politikk generelt.

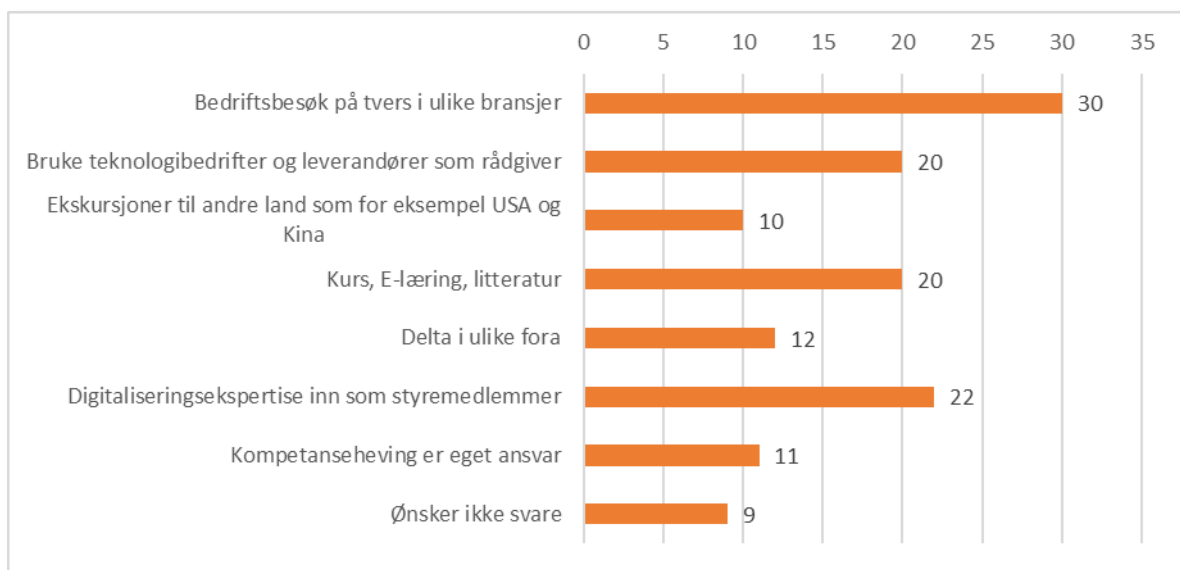
Det ble fremhevet av 12% (7) av styremedlemmene at de var blitt oppfordret til drive egenutvikling innen digitalisering. En sa styreleder hadde delt ut noe litteratur til styret, en annen sa de hadde fått tilsendt boken «Leading Digital» fra et konsulentselskap han ikke husket navnet på, boken hadde blitt et diskusjonstema på et styremøte senere uten at det hadde blitt gjort noen flere tiltak utover det.

En uttalte at man hadde tidligere hatt en i styret med digital kompetanse, men at det ikke gav noen effekt til endring. Manglende kompetanse skaper et vakuum, og saker blir ikke diskutert på grunn av for lav forståelse, uttalte respondenten. Videre sa vedkommende at dette leder til manglende innovasjonskraft for selskapet. Man blir hengende etter konkurrenter som er flinke på digitalisering, og det er en risiko for selskapet. Samme respondent sa at styret setter ikke neste generasjon på agendaen, og forstår ikke endringene som kommer. Denne respondenten var et eksternt styremedlem representert i flere selskaper, og sa det var «tragisk» å se hvordan enkelte selskaper ikke forstår kraften i digitalisering og risikoen med ikke å være i fremste rekke. Vedkommende pekte på at det ikke bare var et ansvar styret hadde, men likefullt et ansvar daglig ledelse måtte bære.

#### 4.2.3.5. *Hvordan kan styremedlemmer øke sin egen kompetanse innen digitalisering*

For å få en forståelse av hvordan respondentene så på hvordan de som styremedlemmer og styret kunne tilegne seg mer kompetanse innen digitalisering, ble de spurt om å fremheve inntil 3 områder/ arenaer de mente var av relevans, svarene er illustrert i Figur 4-9.

Områdene var: bedriftsbesøk – eksterne rådgivere – ekskursionsjoner – Kurs/ e-læring – delta i ulike fora – nye styremedlemmer med digitaliseringseksptertise



Figur 4-9 Arenaer for kompetanseheving innen digitalisering

#### ***Spørsmål 15: Hvordan mener du Norske styrer kan øke sin kompetanse innen Digitalisering ?***

Respondentene ble bedt om å velge ut fra en liste på 8 områder for å fremheve sin vurdering av hvordan de som styremedlemmer og styret samlet kan tilegne seg mer kompetanse innen digitalisering. I tillegg ble de i fritekst spurt om å fremheve tanker og refleksjoner rundt hvordan norske styrer og styremedlemmer kan øke sin kompetanse innen digitalisering.

Flere respondenter mente det var i all hovedsak styremedlemmet selv sitt ansvar å drive egen kompetanseheving. Noen respondenter mente man måtte være aktiv «student» som styremedlem, være nysgjerrig, følge med i tidsskrifter og lese bøker. Noen mente studier på MIT og INSEAD kunne være relevant. Flere mente man burde lese, dele og skrive artikler på for eksempel LinkedIn.com.

En stor del av respondentene savnet at bedriftene bidro til mer kompetanseheving for styrene. Flere sa at kompetansenivået var for svakt, og fremhevet tidene vi var inne i nå (Covid-19 situasjonen) var eksempel på hvordan personer med manglende kompetanse ramlet utenfor. Og derfor var det viktig at man hadde kompetanseutvikling kontinuerlig på agendaen.

Noen mente det ikke bare var digitalkompetanse styremedlemmer manglet, men også forståelse for grunnleggende forretningsforståelse og økonomi. Det burde settes opp bedre «on-boarding» for nye styremedlemmer, med faste og jevnlig kurs på ulike områder, enten i regi av selskapet eller i regi av interesseorganisasjoner.

En respondent mente teknologi diskusjonen tapte mot finans og juss i styrerommet. Og derfor ble det ikke satt på kompetansehevingsplanen.

Flere respondenter mente at hadde en for aldrende generasjon i styrerommet som ikke var interessert i kompetanseutvikling. Respondentene mente det var på høy tid å skifte ut styremedlemmer som et av de viktigste kompetansehevende punktet.

Noen mente det motsatte av at man ikke trodde på «bare» å rekruttere nye styremedlemmer med digital kompetanse, men heller heve generelt nivå blant alle styremedlemmene. En respondent sa at hvis man bare har en digital kompetent person i styret blir ikke denne personen hørt, men om man har 2 så vil disse kunne snakke sammen og påvirke i større grad, en annen sa også at man må ha minst ha tre personer som har kompetansen for å få opp diskusjonen. Disse utsagnene resonnerer også godt med teorien.

Flere mente bedriftsbesøk i innland/utland er gode tiltak for å øke kompetansen til styrene. Noen mente man kunne ha nytte av å få eksterne inn i styremøtene for å holde inspirasjonsforedrag, og sa dette var noe styret hadde jevnlig hatt, spesielt innenfor GDPR og «cyber-security».

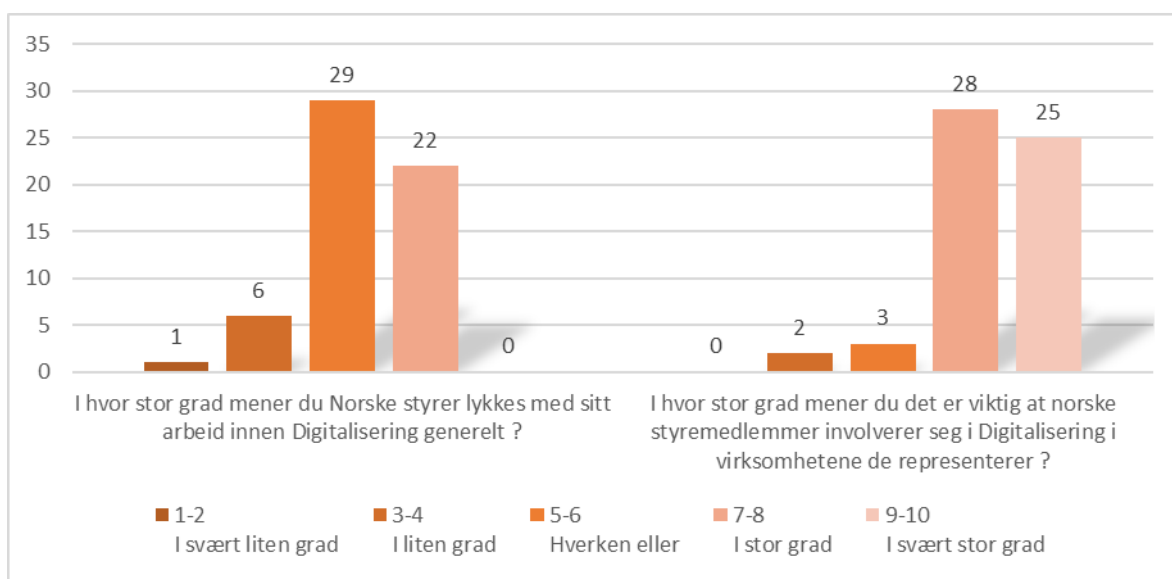
I Figur 4-9 ser vi at bedriftsbesøk på tvers i ulike bransjer er noe som 52% (30) av respondentene mener er viktig for å øke digitaliseringskompetansen. Og 38% (22) mener man bør rekruttere inn nye styremedlemmer med digitaliseringskompetanse. 19% (11) sier kompetanseheving ikke er en oppgave styret og bedriften skal stå til ansvar for, derimot den enkeltes styremedlem.

#### 4.2.4. Betraktninger rundt digitalisering i næringslivet, i selskapet og fokuset til styret

Neste tema har 8 seksjoner som fokuserer på betraktninger rundt digitalisering generelt, hvordan digitalisering er satt på agendaen i selskapet og i styrearbeidet, og hvordan man som styremedlemmene ser på digitalisering som et strategisk virkemiddel i deres bransje. Vi vil se det er varierende grad av involvering i digitalisering fra de ulike respondentene, men det er en unison oppfatning at det er et viktig virkemiddel for fremtiden.

##### 4.2.4.1. Overordnede betraktninger rundt styrearbeid og digitalisering

Flere av respondentene er representert ved flere styrer, og har mange års erfaring som styremedlem eller næringslivsleder. Jeg ønsket å få en innledende betraktning på hvordan styremedlemmene så på Norske næringsliv og deres styrer sitt arbeid med digitalisering, vist i Figur 4-10 og Tabell 4.



Figur 4-10 Generelle betraktninger rundt digitalisering og styrearbeid

	<i>I hvor stor grad mener du norske styrer lykkes med digitalisering?</i>	<i>Hvor viktig mener du det er at norske styremedlemmer involverer seg i Digitalisering i virksomhetene de representerer ?</i>
Mean	5,86	8,33
Standard Error	0,17	0,21
Median	6,00	8,00
Mode	7,00	8,00
Standard Deviation	1,26	1,58
Sample Variance	1,59	2,50
Kurtosis	0,31	1,79
Skewness	-0,60	-1,14
Range	6,00	7,00
Minimum	2,00	3,00
Maximum	8,00	10,00
Sum	340,00	483,00
Count	58,00	58,00
Largest(1)	8,00	10,00
Smallest(1)	2,00	3,00
Confidence Level(95,0%)	0,33	0,42

Tabell 4 Generelle betraktninger rundt digitalisering og styrearbeid

**Spørsmål 16: I hvor stor grad mener du norske styrer lykkes med digitalisering?**

50% (29) av respondentene mener Norske styrer gjør en gjennomsnittlig jobb rundt digitalisering, og scorer arbeidet til «hverken eller». Det er dog i stor grad varierende fra hvilke bransje respondentene representerer, jeg kunne ikke trekke ut noen spesielle bransjer aldersgrupper eller annet fra dette spørsmålet. Dog en observasjon er at respondenter fra finansinstitusjoner og handel scorer arbeidet *noe* høyere enn tradisjonell industri. 37% (22) svarer at Norske styrer lykkes i stor grad. 10% (6) mente norske styrer i liten grad lykkes, og 2% (1) svarte at norske styrer i svært liten grad lykkes. Dette var samme respondent som har generelt scoret negativt/ lavt på digitalisering på de fleste spørsmål.

Gjennomsnittet er 5,86, med et standardavvik på 1,26 og modalverdi på 7.

**Spørsmål 17: Hvor viktig mener du det er at norske styremedlemmer involverer seg i digitalisering i virksomhetene de representerer?**

På spørsmål hvor viktig respondentene mener det er å involvere seg som styremedlem i digitalisering i virksomhetene de representerer scorer hele 43% (25) av respondentene dette



som i svært stor grad. 48% (28) svarer i stor grad. Samlet sett mener 90% av respondentene at styremedlemmer bør involvere seg i digitalisering. Kun 5% (3) svarer hverken eller, og 3% (2) svaret i liten grad. Gjennomsnittet er 8,33 med et standardavvik på 1,58 og modalverdi på 8.

Det er en observasjon å merke seg at det er ulikt syn på temaet mellom styremedlemmer fra samme virksomhet. Dog, alle respondenter som scorer digitalisering mindre viktig for styrene har er eldre enn 57 år. Det er en overvekt av ansattrepresentanter som scorer temaet mindre viktig. Eksterne og yngre styrerepresentanter, og representanter med topplederbakgrunn scorer digitalisering gjennomgående som svært viktig.

Respondentene gir et tydelig bilde på at styrearbeidet i dag versus fremtidens behov er betydelig grad økende. Det kommer tydelig frem om man legger inn sammenlikning mellom de to datagrunnlaget så ser man respondentene flytter sitt svar til svært viktig.

Selv om avviket er relativt lite kan man se en forskjell i svaret i spørsmål tilhørende kapittel 4.2.5 – Fremtidsretning innen digitalisering. På spørsmål 17<sup>17</sup> svarer 91% (53) respondenter at det er viktig å prioritere tid på digitalisering for styremedlemmene, på spørsmål 31<sup>18</sup>, side 120, svarer 88% (51) respondenter at styrene bør prioriterer mer tid på digitalisering i fremtiden. Det kan være tolkninger av spørsmålet, og/ eller det kan være grunnlaget blant respondentene er relativt lite som er årsaken til at vi ser dette avviket mellom disse spørsmålene.

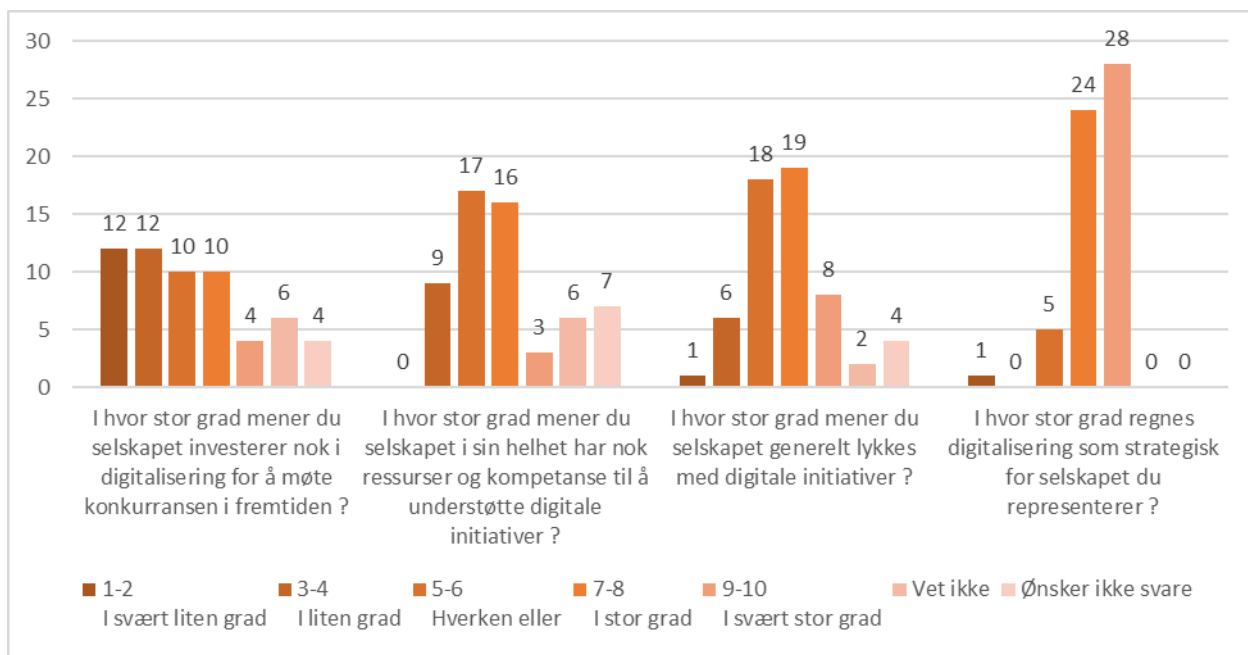
---

<sup>17</sup> «Hvor viktig mener du det er at Norske styremedlemmer involverer seg i digitalisering i virksomhetene de representerer?»

<sup>18</sup> «Hvor sannsynlig er det for de børsnoterte styrene du er representert i vil øke fokuset på digitalisering fremover?»

#### 4.2.4.2. Digitalisering i selskapet

Jeg ønsket å gå i dybden på hvordan styremedlemmene så på digitalisering i selskapet. De ble spurt om hvordan de betraktet selskapets investeringer innen digitalisering og om selskapene lykkes med de initiativene man setter i gang. I tillegg ble de spurt om hvor viktig de mener digitalisering er for selskapet fremover. Svarene er vist i Figur 4-11 og Tabell 5.



Figur 4-11 Digitaliseringsarbeid i selskapet

	I hvor stor grad mener du selskapet investerer nok i digitalisering for å møte konkurransen i fremtiden?	I hvor stor grad mener du selskapet i sin helhet har nok ressurser og kompetanse til å understøtte digitale initiativer?	I hvor stor grad mener du selskapet generelt lykkes med digitale initiativer?	I hvor stor grad regnes digitalisering som strategisk viktig for selskapet du representerer?
Mean	4,71	6,11	6,37	8,40
Standard Error	0,36	0,25	0,27	0,21
Median	4,50	6,00	7,00	8,00
Mode	2,00	6,00	7,00	10,00
Standard Deviation	2,48	1,68	1,92	1,59
Sample Variance	6,17	2,83	3,69	2,52
Kurtosis	-1,19	-0,85	-0,53	3,24
Skewness	0,18	-0,12	-0,30	-1,34
Range	8,00	6,00	8,00	8,00
Minimum	1,00	3,00	2,00	2,00
Maximum	9,00	9,00	10,00	10,00
Sum	226,00	275,00	331,00	487,00
Count	48,00	45,00	52,00	58,00
Largest(1)	9,00	9,00	10,00	10,00
Smallest(1)	1,00	3,00	2,00	2,00
Confidence Level(95,0%)	0,72	0,51	0,53	0,42

Tabell 5 Digitaliseringsarbeid i selskapet

***Spørsmål 18: I hvor stor grad mener du selskapet investerer nok i digitalisering for å møte konkurransen i fremtiden ?***

Dette var et spørsmål jeg var nysgjerrig på resultatet. Det var en relativt jevn spredning blant respondentene, og ingen bransje pekte seg ut. 21% (12) svarte at de mente selskapet de satt i styret for «i svært liten grad» investerte nok i digitalisering og 21% (12) svarte «i liten grad». 17% (10) mente selskapet investerte «hverken eller», og 17% (10) svarte «i stor grad». Det var 7% (4) som svarte «i svært stor grad». 10% (6) svarte de ikke visste, og 7% (4) som ikke ønsket å svare på dette spørsmålet. Gjennomsnittet var 4,71 med et standardavvik på 2,48, og en modalverdi på 2 som indikerer hvilken score som har flest observasjoner.

Her var det et overraskende stort antall som var relativt negative til eget selskaps investeringsevne innen digitaliseringsinitiativer. Gjennom telefonsamtalene jeg hadde med hvert styremedlem kom det også en god del sidekommentarer i tillegg til svar på spørsmålene.. Flere uttrykte at ledelsen ikke satte av nok ressurser til å realisere digitalisering, noen uttrykte at de hadde forsøkt å ta dette opp i styremøter uten å få særlig gehør, dette var primært yngre respondenter under 40 år, med kortere fartstid som styremedlem. Det var et par respondenter som sa de ikke anså dette som et viktig tema, men at det var mer viktig å sørge for at kostnadene ikke gikk over styr som man hadde sett i «flere andre selskaper».

***Spørsmål 19: I hvor stor grad mener du selskapet i sin helhet har nok ressurser og kompetanse til å understøtte digitale initiativer?***

På dette spørsmålet svarte overraskende nok 12% (7) at de ikke ønsket å svare. Det kan tenkes spørsmålet er av en karakter som anses som konfidensielt. 10% (6) visste ikke. 5% (3) svarte «i svært stor grad», denne gruppen representerte primært finanssektoren og eiendom. 27% (16) svarte at de mente selskapet «i stor grad» har nok ressurser og kompetanse til å understøtte digitale initiativer. Her svarte også 29% (17) «hverken eller», og kun 16% (9) mente selskapet i liten grad hadde nok kompetanse og ressurser. Ingen svarte i svært liten grad. Gjennomsnittsverdien er 6,11 med et standardavvik på 1,68. Her er modalverdien 6.

Vi får en indikasjon på at selskapets ledelse, og organisasjon for øvrig «hverken eller» mobilisert på den digitale endringsagendaen.

***Spørsmål 20: I hvor stor grad mener du selskapet generelt lykkes med digitale initiativer?***

Respondentene ble spurt om hvor godt de mente selskapet lykkes med digitale initiativer. Her svarte 7% (4) at de ikke ønsket å svare på spørsmålet, 3% (2) visste ikke. 14% (8) svarte «i svært stor grad», 33% (19) svarte «i stor grad» og 31% (18) svarte «hverken eller». Det var 10% (6) som svarte «i liten grad» og 2% (1) som svarte «i svært liten grad». Gjennomsnittet var 6,37 med et standardavvik på 1,92. Modalverdien var på 7 med flest observasjoner. Det var en overvekt med respondenter som svarte «i svært stor grad» eller «i stor grad» fra selskaper innen finans, og der digitalisering er en del av forretningsmodellen. Respondenter som svarte «i svært liten» eller «i liten grad» var spredd ut blant ulike bransjer. Det var i stor grad noe eldre (over 60 år) respondenter som svarte de ikke visste eller ikke ønsket å svare.

Svarene til respondentene tyder på at de mener selskapene lykkes «hverken eller» med digitalisering.

***Spørsmål 21: I hvor stor grad regnes digitalisering som strategisk viktig for selskapet du representerer ?***

Hele 48% (28) av respondentene sier digitalisering er «i svært stor grad» viktig for virksomheten, og 41% (24) sier det er «i stor grad» viktig. Kun 9% (5) sier «hverken eller». Det er ingen av respondentene som sier digitalisering ikke er viktig for selskapene de representerer, men 2% (1) sier det er «i svært liten grad» viktig. Gjennomsnittsverdien er 8,40 med et standardavvik på 1,59. Det er verdt å merke seg at modalverdien er 10 på dette spørsmålet.

Respondentene som svarte «hverken eller» på dette spørsmålet representerer en selskap som både er rettet mot forbrukermarkedet så vel som forretningsmarkedet. Det er dog respondenter som har scoret digitalisering lavt på øvrige spørsmål, og har lav egenkompetanse innen området. Respondenter fra samme selskap har scoret samme spørsmål høyt. Fra selskapet der den ene respondenten som har scoret i svært liten grad finner vi respondenter som har scoret i stor grad.

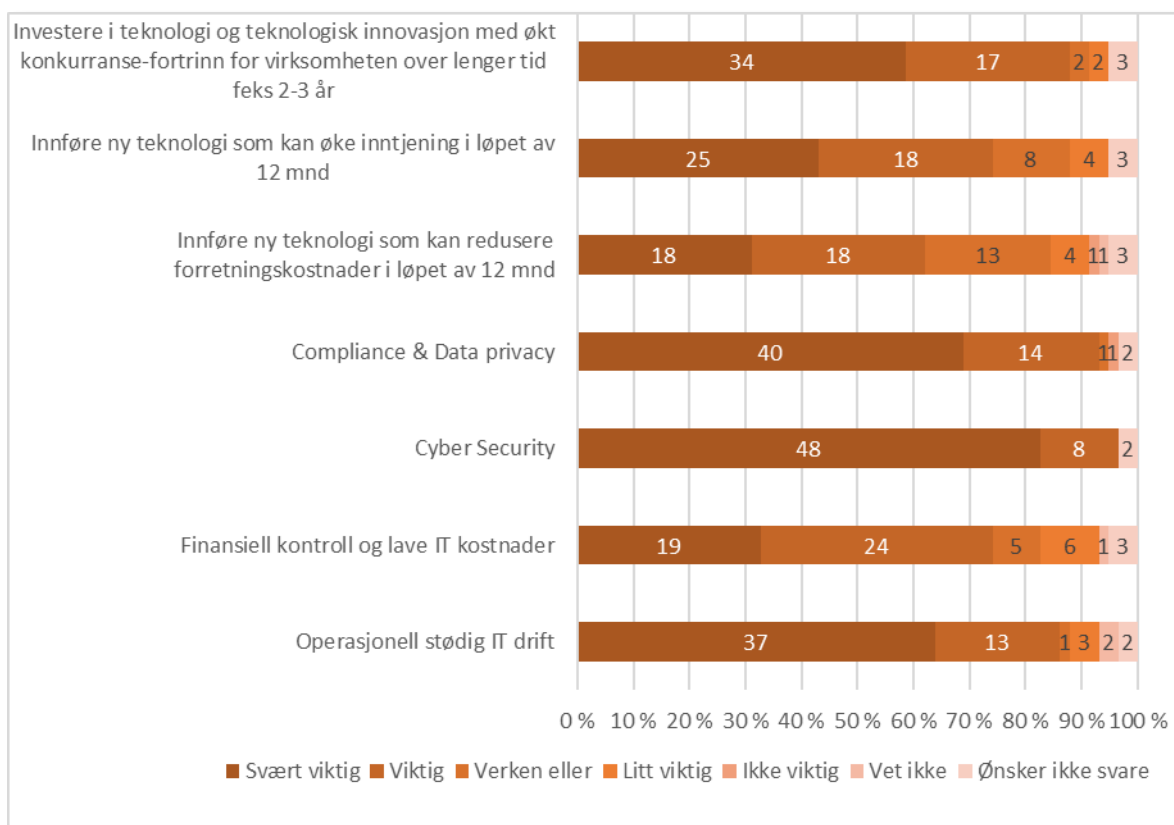
Svarene fra spørsmålet viser en klar indikasjon på at respondentene mener digitalisering er «i stor grad» strategisk viktig.

#### 4.2.4.3. Fokus områder for styremedlemmer innen Digitalisering og IT

For å danne meg et bilde på hvilke områder styremedlemmene mener er viktige for styrebehandling, ble de spurt om å vurdere 7 områder og prioritere i hvilken grad de mener dette er viktig eller ei. De ulike områdene er:

- Operasjonell IT drift
- Finansiell kontroll og lave IT kostnader
- Cyber Security
- GDPR / "Compliance & Data privacy"
- Innføre ny teknologi som kan redusere forretnings-kostnader i løpet av 12 måneder
- Innføre ny teknologi som kan øke inntjening i løpet av 12 måneder
- Investere i teknologi og teknologisk innovasjon med økt konkurranse-fortrinn for virksomheten over lenger tid for eksempel 2-3 år

Resultatet vises under i Figur 4-12.



Figur 4-12 Styremedlemmenes prioriteringer innen IT og digitalisering

***Spørsmål 22: Hvilke områder innen Digitalisering og IT mener du er viktigst for styret å bruke tid på for styret ?***

Respondentene ble spurt om hvilke områder de som styremedlemmer mente var viktigst for styret å ha fokus på innen digitalisering og IT. Dette var uavhengig om sakene ble behandlet eller var en del av styrets agenda i dag.

59% (34) av respondentene mente at det var «svært viktig» for selskapene å investere i ny teknologi som kunne gi konkurransefortrinn over lenger tid, 2 til 3 år. 43% (25) av respondentene mente det var «svært viktig» for selskapene å innføre ny teknologi som kunne øke inntjening de neste 12 månedene. 31% (18) av respondentene sa de mente det var svært viktig å innføre ny teknologi som kunne redusere kostnader i løpet av de neste 12 månedene. 69% (40) mente det var «svært viktig» for selskapene å investere i «compliance & data privacy». Hele 83% (48) mente datasikkerhet var «svært viktig» for styret å bruke tid på. 32% (19) mente det var svært viktig for styret å bruke tid på finansiell kontroll og lave IT kostnader. Og blant respondentene mente 64% (37) at det var «svært viktig» å ha en operasjonell og stødig IT drift.

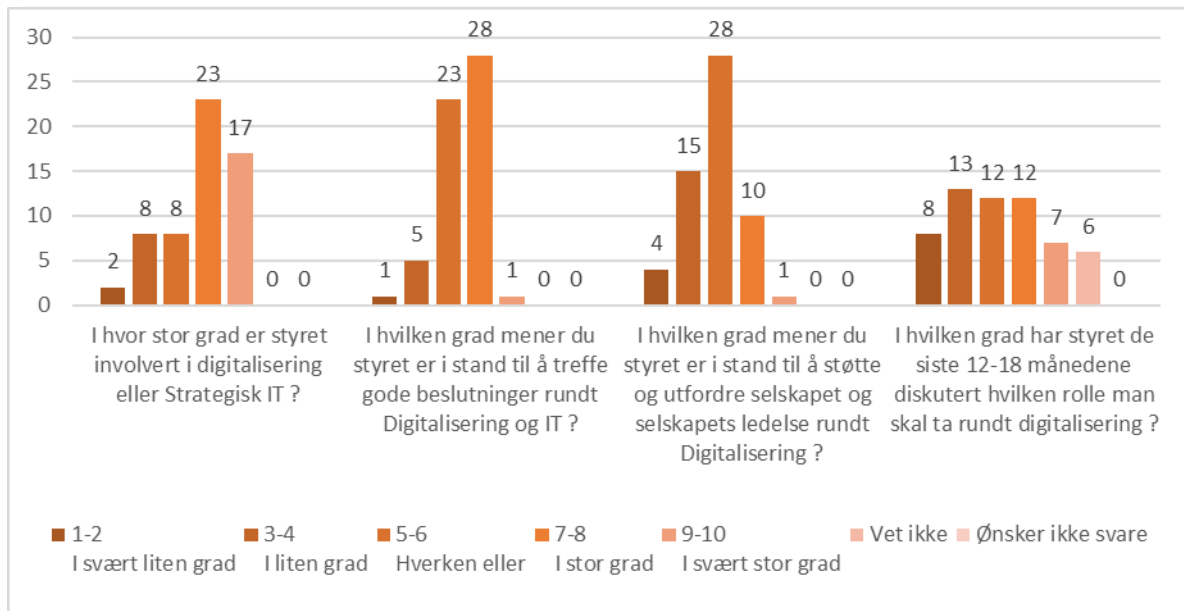
Observasjonen her er at det ikke overraskende er datasikkerhet som er det viktigste teamet for et styremedlem, i tillegg til at styret bør ha på agendaen diskusjoner rundt teknologi som kan øke inntjeningen i et lenger perspektiv.

***4.2.4.4. Styrets involvering i digitalisering***

Respondentene ble spurt om hvor involvert de og styret er i digitalisering og strategisk IT. I hovedsak ønsket jeg å få en forståelse av hvor høyt digitalisering blir prioritert av styrets medlemmer.

Ett innledende spørsmål ble stilt for å avklare om styret hadde IT/ Digitalisering på agendaen. 23% av respondentene svarte at de hadde digitalisering som fast punkt på hvert styremøte, 45% sa de ofte har det, men ikke på hvert styremøte. 18% sa de behandlet saker rundt digitalisering av og til. 11% sier digitalisering aldri behandles av styret, og at dette håndteres direkte av daglig ledelse. Her var det ingen klar bransjetilknytning til svarene. Det var stor bredde og ulik praksis blant de forskjellige selskapene styremedlemmene representerte.

Det ble videre stilt 4 spørsmål som gir et innblikk i involvering, eierskap og evnen til å treffe gode beslutninger, i tillegg til om man har realitetsbehandlet sin egen rolle i forhold til digitalisering. Svarene er vist i Figur 4-13.



Figur 4-13 Styrets involvering i digitalisering

	I hvor stor grad er styret involvert i digitalisering eller Strategisk IT ?	I hvilken grad mener du styret er i stand til å treffe gode beslutninger rundt Digitalisering og IT ?	I hvor stor grad er styret du representerer i stand til å støtte og utfordre selskapet og selskapets ledelse rundt digitalisering ?	I hvilken grad har styret de siste 12-18 månedene diskutert hvilken rolle man skal ta rundt digitalisering ?
Mean	6,84	6,31	4,98	5,38
Standard Error	0,28	0,19	0,23	0,36
Median	7,00	6,50	5,00	6,00
Mode	9,00	7,00	5,00	9,00
Standard Deviation	2,15	1,44	1,78	2,75
Sample Variance	4,62	2,08	3,18	7,57
Kurtosis	0,26	0,28	-0,40	-1,17
Skewness	-0,98	-0,64	0,07	-0,18
Range	8,00	7,00	8,00	9,00
Minimum	1,00	2,00	1,00	1,00
Maximum	9,00	9,00	9,00	10,00
Sum	397,00	366,00	289,00	312,00
Count	58,00	58,00	58,00	58,00
Largest(1)	9,00	9,00	9,00	10,00
Smallest(1)	1,00	2,00	1,00	1,00
Confidence Level(95,0%)	0,57	0,38	0,47	0,72

Tabell 6 Styrets involvering i digitalisering

***Spørsmål 23: I hvor stor grad er styret involvert i digitalisering eller Strategisk IT ?***

Jeg ønsket å se nærmere på i hvor stor grad styret er involvert i digitalisering eller såkalt strategisk IT. Spørsmålet viser at 39% (23) av respondentene svarer at styret er «i stor grad» involvert i saker som dreier seg Digitalisering eller strategisk IT. 29% (17) sier styret er «i svært stor grad» involvert. 3,5% (2) sier styret «i svært liten grad» involvert. 14% (8) sier «i liten grad» og 14% (8) sier «hverken eller». Gjennomsnittet var 6,84 med et standardavvik på 2,15 og en modalverdi på 9.

Det er verdt å merke seg at respondenter fra samme selskap gir avvikende svar. Det kan være ulike årsaker til dette avviket, en observasjon er at ett styremedlem som har svart at styret «i svært liten grad» er involvert, kun har vært i styret i en kort periode, det er grunnlag for å anta at det ikke har vært styrebehandlet saker så lenge denne respondenten har vært styremedlem.

***Spørsmål 24: I hvilken grad mener du styret er i stand til å treffe gode beslutninger rundt digitalisering og IT ?***

Spørsmålet er stilt for å få et innblikk i hvordan styremedlemmene mener de er i stand til å treffe gode beslutninger rundt digitalisering og IT. Det er selskaper innen Finans, Kommunikasjon som er i overvekt med respondenter som mener styret er i stand til å treffe gode beslutninger rundt digitalisering og IT. Det er også i styrer hvordan man har personer med stor grad av forståelse for digitalisering man har scorer høyere på dettepunktet. Det er en interessant observasjon at 2% (1) av respondentene sier de mener styret er «i svært liten grad» i stand til å behandle saker på en god måte. Dette styret kan man se ikke har en egen digitaliseringsdirektør, eller har IT og digitalisering på agendaen i det hele tatt. De har heller ikke den nødvendige kompetansen i styret. Den samme trenden ser man blant respondentene som sier styret er i liten grad i stand til å behandle digitaliseringssaker på en god måte. Det er kun 2% (1) som mener man «i svært stor grad» er i stand til å treffe gode beslutninger rundt digitalisering og IT. Samtidig, total 48% (28) sier «i stor grad» de er i stand til å treffe gode beslutninger, disse respondentene er representert i alle bransjer. En stor del av disse selskapene har egen digitaliseringsdirektør, eller digitaliseringsstrategi. I disse selskapene rapporterer også digitaliseringsdirektør fast eller jevnlig direkte til styrene. 40% (23) sier «hverken eller», og 9% (5) sier «i liten grad». Gjennomsnittet er 6,31 med et standardavvik på 1,44 og modalverdi på 7.



***Spørsmål 25: I hvor stor grad er styret du representerer i stand til å støtte og utfordre selskapet og selskapets ledelse rundt digitalisering?***

Respondentene ble spurt i hvilken grad de mener styret evner og er i stand til å støtte og utfordre daglig ledelse i selskapet innen digitalisering. Vi ser sammenliknet med foregående spørsmål der de ble spurt om de var i stand til å treffe gode beslutninger at gjennomsnittlig besvarelse flytter seg nedover mot «hverken eller» med hele 48% (28) respondenter. 7% (4) som svarer de «i svært liten grad» er i stand til å støtte daglig ledelse innen digitalisering, men mer interessant er det at det er hele 26% (15) som sier de er «i liten grad» i stand til å støtte daglig ledelse. 17 (10) % sier de er i stor grad i stand til å støtte daglig ledelse innen digitalisering. Kun 2% (1) av respondentene sier de er i stand til å støtte ledelse «i stor grad» hvilket er et tankekor. Gjennomsnittsverdien er 4,98 med et standard avvik på 1,78 og modalverdi på 5,00.

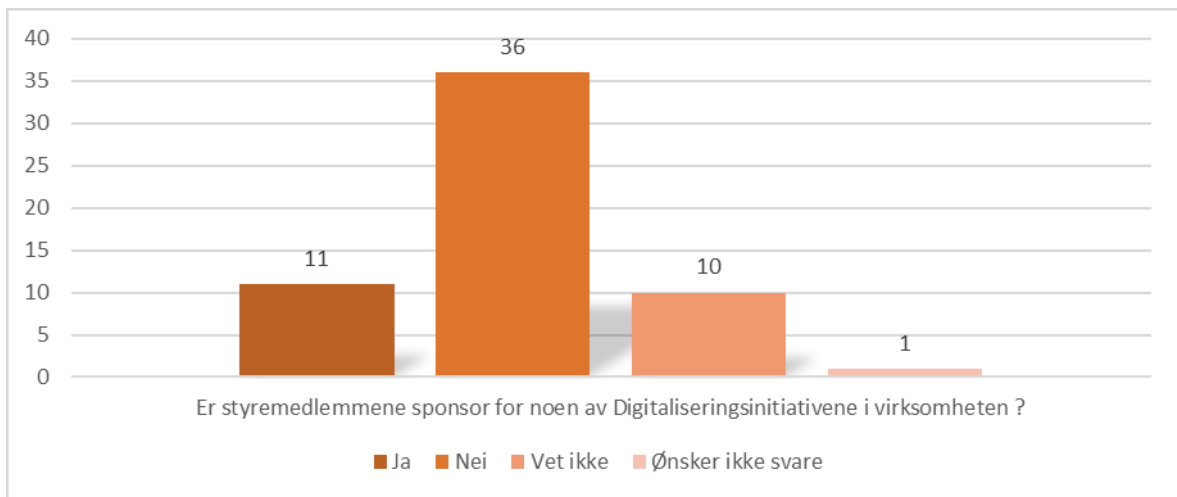
***Spørsmål 26: I hvilken grad har styret de siste 12-18 månedene diskutert hvilken rolle man skal ta rundt digitalisering ?***

For å få innblikk i hvordan styremedlemmene tenker rundt rollen til styret i forhold til digitalisering, ble respondentene ble spurt om de har diskutert internt i styret hvilken rolle de skal ta i forhold til digitaliseringsinitiativer de siste 12 til 18 månedene. Det viser seg at det har vært varierende grad av intern diskusjon hvilke rolle styret skal ta.

14% (8) svarer at de «i svært liten grad» har diskutert sin rolle i digitaliseringsinitiativ, 22% (13) har «i liten grad» diskutert temaet. 21% (12) respondenter sa hverken eller, noen uttalte at det var liten grad av selv refleksjon, men at det hadde vært oppe til diskusjon på enkeltsaker om de skulle styrebehandle ulike investeringssaker, men ingen generell diskusjon. Det er 21% (12) som svarer «i stor grad» og 12% (7) «i svært stor grad» hadde diskutert tematikken. I den siste grupperingen var det flere som uttalte at de hadde digitalisering som fast punkt og det var en konsensus i styret at dette var viktig å prioritere. Her var det representanter fra finans som primært svarte «i svært stor grad», og respondenter fra industribransjen som sa de «i svært liten grad», for øvrig var det spredning blant alle respondenter i alle bransjer.

#### 4.2.4.5. Styremedlemmenes direkte involvering i digitalisering eller strategisk IT

For å få et innblikk i hvor engasjert styremedlemmene og styret for øvrig er innen digitalisering og strategisk IT ble de spurt om de var engasjert i noen form for grupper, arbeidsutvalg eller som sponsor for noen av initiativene i selskapet innen digitalisering eller strategisk. Som vist i Figur 4-14.



Figur 4-14 Styremedlemmenes direkte involvering i IT / digitalisering

#### **Spørsmål 27: Er noen av styremedlemmene sponsor eller deltar i ulike styringsgrupper/ komiteer for noen av digitaliseringsinitiativene i virksomheten ?**

For å se nærmere på hvordan styret og styremedlemmene involverer seg i ulike initiativer rundt digitalisering i selskapet ble respondentene spurt om de eller andre i styret er sponsor eller involvert i digitaliseringsinitiativer for virksomheten, enten i form av ulike styringsgrupper, komiteer eller som direkte sponsor eller rådgiver.

Her svarte 19% (11) at de var direkte involvert i ulike initiativer enten via komiteer eller direkte involvering som sponsor eller liknende. 62% (36) sier de er ikke involvert eller helt passive til ulike initiativer. 17% (10) sier de ikke vet, og dette er primært styremedlemmer med kortere fartstid i styret, og 2% (1) ønsket ikke å svare. Respondenten mente dette var konfidensiell informasjon.

Jeg fikk flere kommentarer blant dem som var aktive og sponsor med at de satt med spesiell kompetanse, en fortalte at vedkommende var engasjert i et større transformasjonsprogram, og en annen sa vedkommende hadde vært sentral i utvelgelse av nytt ERP system.

Svarene fra respondentene indikerer det er en klar overvekt av styremedlemmer som ikke er direkte involvert i digitaliseringsinitiativer i selskapene de sitter i styret for.

#### 4.2.4.6. *Vurdering på hvorfor styremedlemmer er eller ikke er direkte involvert i digitalisering*

Respondentene ble spurt om å gjøre noen betraktninger i fritekst for hvorfor styremedlemmer enten er eller ikke er direkte involvert i digitaliseringsarbeidet i selskapet, en oppsummering av tilbakemeldingene er gitt i Tabell 7 under.

Passive tilnærming/ styret er ikke delaktig	Proaktiv tilnærming/ styret er delaktig
Digitalisering er daglig drift	Styret må være involvert for å sette retning
Digitalisering er omfattende	Digitalisering er strategisk for virksomheten
Styrets involvering går i bølger	Digitalisering er avgjørende for virksomhetens overlevelse i fremtiden
Avhenger av situasjonen man står i	Digitalisering er en del av kjernevirksomheten
Digitalisering er ikke en styreoppgave	Digitalisering er en faktor for suksess, økt omsetning og forbedret inntjening
Styret mangler kompetanse	Det er virksomhetskritisk å være ledende på digitalisering
Styret tar ikke ansvar og eierskap	Avgjørende for fremtidig utvikling og bærekraft
Styret vet ikke hva digitalisering er	Avgjørende for fremtidig overlevelse
Vanskelig å forstå IT og digitalisering	
Administrerende direktør ønsker selv å eie digitalisering	
Digitalisering er kapitalkrevende	

Tabell 7 Styrets involvering i digitalisering

#### ***Spørsmål 28: Kan du kort reflektere over hvorfor styremedlemmer ER eller IKKE ER involvert i beslutninger rundt digitalisering in din virksomhet?***

Respondentene blir spurt om de kunne i fritekst reflektere rundt hvorfor styret behandler eller ikke behandler saker innen digitalisering for den gjeldende virksomheten.

Tabellen under viser sammendraget for begrunnelser for hvorfor styret er eller ikke er delaktig i spørsmål rundt digitalisering. Man ser et tydelig skille der selskapene bruker digitalisering som et strategisk virkemiddel, eller der man som selskap i en bransje er nødt til å være aktiv med å gjennomføre digitaliseringstiltak for å være konkurransedyktig. Det er spesielt

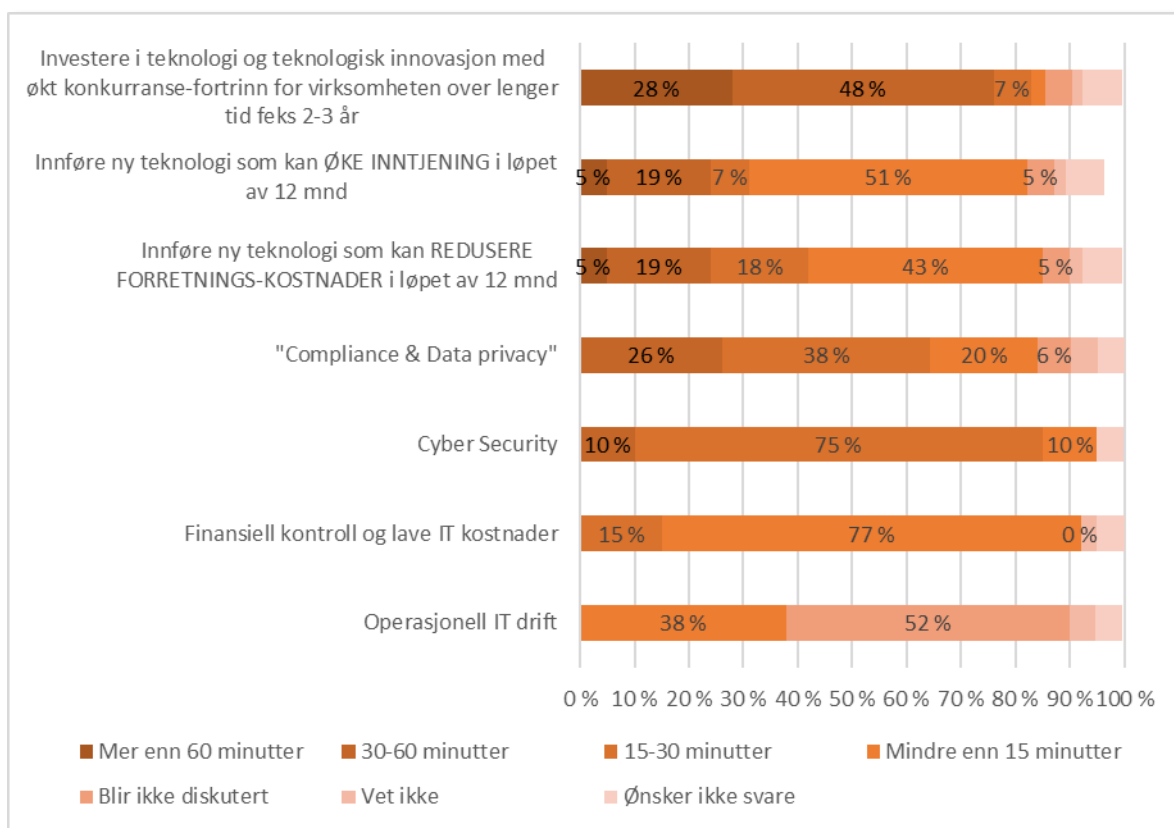
respondenter i fra bransjen som har en tydelig B2C eller i kombinasjon der man ser dette kommer tydelig frem hos respondentene.

De respondentene som sier styret ikke er delaktig fremhever spesielt en tilnærming der de ikke anser digitalisering som en styreoppgave, eller at man ikke har kompetanse til å delta i behandling eller beslutninger rundt digitalisering. Noen respondenter fremhever at det er overlatt til daglig ledelse, og at administrerende direktør selv ønsker å ha dette eierskapet. Noen fremhever også at det er kostnadsdrivende for selskapet med en rekke ulike digitale initiativer og at det var stor grad av «prøv og feil».

#### *4.2.4.7. Tid brukt på digitalisering eller strategisk IT i styremøter*

Jeg ønsket å se nærmere på hvor mye tid som anvendes i styremøtene til strategisk IT eller digitalisering. Respondentene ble bedt om å gjøre en vurdering på tid anvendt på ulike forhåndsdefinerte områder:

- Operasjonell IT drift
- Finansiell kontroll og lave IT kostnader
- Cyber Security
- GDPR / "Compliance & Data privacy"
- Innføre ny teknologi som kan redusere forretnings-kostnader i løpet av 12 måneder
- Innføre ny teknologi som kan øke inntjening i løpet av 12 måneder
- Investere i teknologi og teknologisk innovasjon med økt konkurranse-fortrinn for virksomheten over lenger tid for eksempel 2-3 år



Figur 4-15 Styretid på strategisk IT/ digitalisering

**Spørsmål 29: I de tilfellene der styret har Strategisk IT eller Digitalisering på agendaen, hvor mye tid settes av til hver sak ?**

For å få et bedre innblikk i hvor mye tid som brukes i styret på IT og digitalisering ble respondentene spurt om de kunne definere tidsbruk på ulike temaer, der dette er relevant.

Vi kan se at operasjonell IT drift blir i over 50% ikke diskutert, og i de styrene det blir diskutert er det brukt mindre enn 15 minutter på temaet.

Ikke overraskende blir «cyber-security» diskutert, men over 70% sier det kun blir diskutert 15-30 minutter når det er oppe på agendaen.

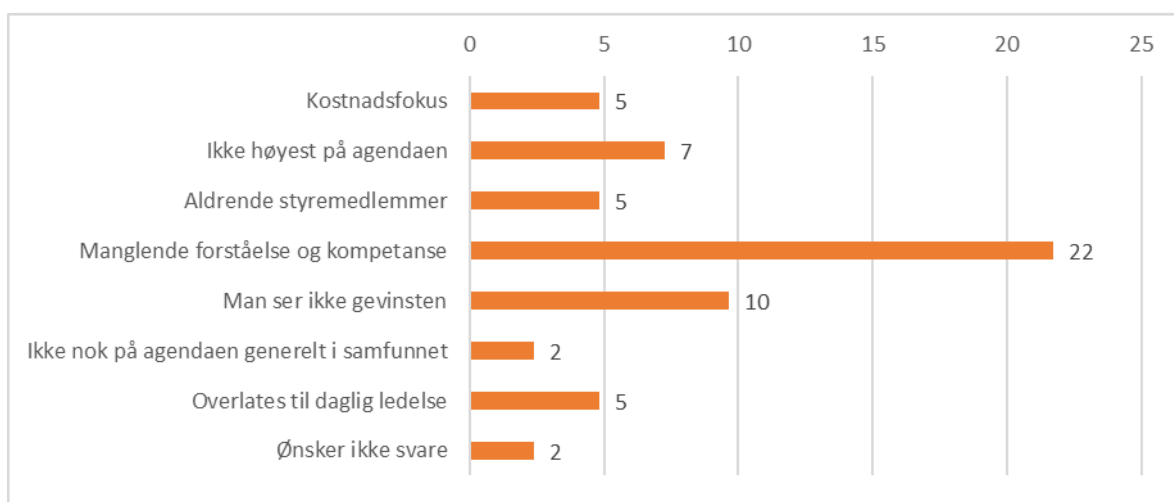
Derimot svarer 28% at fremtidige investeringer i ny teknologi som kan gi fortrinn for selskapene over en lenger periode diskutert mer enn 60 minutter, og 48% sier at man bruker 30-60 minutter på dette temaet når det blir tatt opp på agendaen.

Vi får en indikasjon at operasjonell IT ikke blir betydelig diskutert i styrene, samtidig er det indikasjoner på at styrearbeidet prioriteres på teknologi som kan gi fremtidig verdig, eller trusler gjennom «cyber security». Øvrige temaer har en jevn spredning. Det er dog verdt å

merke seg at kostnadskontroll rundt IT og digitalisering blir i 77% av tilfellene kun diskutert i inntil 15 minutter. En respondent sa det var knyttet til når de hadde statusrapportering på ulike kostnadsposter som en del av en større diskusjon.

#### 4.2.4.8. Refleksjoner rundt styrets involvering i digitalisering

Dette spørsmålet ble lagt til undersøkelsen etter innspill fra en av styrelederne som mente at det historisk ble for lite tid satt av til digitalisering i styrene. For å få et innblikk fra styremedlemmene i hvorfor de mener styret ikke har digitalisering nok på agendaen ble de spurt om å gjøre en refleksjon, og svarene er angitt i Figur 4-16.



Figur 4-16 Refleksjoner rundt styrets involvering eller manglende involvering innen digitalisering

#### **Spørsmål 30: Kan du vurdere over hvorfor styret ikke prioriterer mer tid til digitalisering på styreagendaen?**

Respondentene ble spurt i undersøkelsen om å vurdere hvorfor norske styrer ikke prioriterer mer tid til digitalisering på styreagendaen basert på noen forhåndsdefinerte områder, i tillegg kunne de gi refleksjoner i fritekst på hva som skal til for å endre dette.

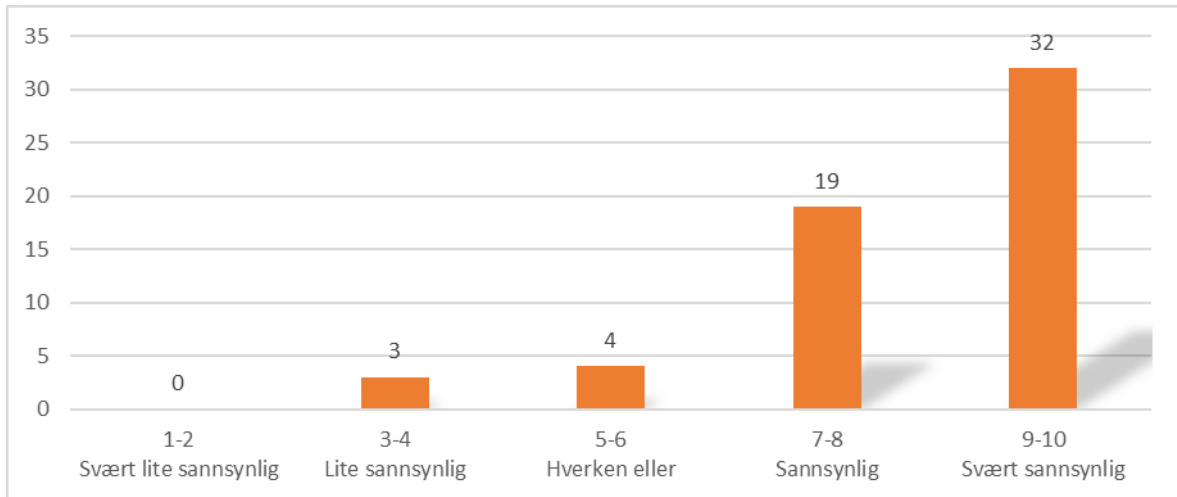
Det var en jevn fordeling i besvarelsen på ulike begrunnelser i *fritekst* svarene. En respondent sier Norske styrer opptrer som om «internett» ikke var oppfunnet. Majoritetseiere og styrepamper er trauste og lite fremover lente svarte en. En annen respondent sa at det var vanskelig å forstå digitalisering. En annen mente det var kostnadsdrivende og vanskelig å se en tydelig «return of investment». En annen sa at norske selskaper hadde mye å lære av utenlandskeselskaper der man var langt mer innovative og fremover lente. En mente styrene

var altfor «geriatiske», sammenliknet med utenlandske der det var en mer ung og frisk tilnærming i styrearbeidet. En respondent sa det var helt avgjørende for bransjen og industrien for å kunne overleve, og mente det var veldig bransjeavhengig hvor høyt digitalisering stod på agendaen til styret. En annen understøttet dette med å si at det i enkelte bransjer ikke var enkelt å drive disruptjon. Mens en annen mente digitalisering var avgjørende i alle bransjer. En respondent sa digitalisering måtte sees på i sammenheng med innovasjon, og at dette var «tid og penger». Flere gav eksempler fra sin kjernebransje hvor man hadde digitalisering i store deler av verdikjeden, også ut mot sluttbrukere/ kunder – og ikke bare i B2C markedet. En sa at kompetanseprogrammer var kostbare, som for eksempel på MIT og INSEAD ikke har hjulpet i stor grad for styremedlemmer da disse lærestedene ikke ligger langt nok fremme – der lærere er «gamle, si-rumpa og inngrodd». Flere respondenter mente at norske virksomheter er engasjert i digitalisering på grunn av arbeidskostnader i Norge er høye, og besparelser for eksempel i automatisering kan være stor. Noen få respondenter mente digitalisering var et «buzz-word», der det viktigste for styrene er governance-modell, og at styrene må forstå ansvaret sitt overfor governance modell for IT og digitalisering.

I Figur 4-16 vises refleksjonene oppsummert fra respondentene på hvorfor styret ikke har digitalisering nok på agendaen. Som vi kan se så er det en jevnfordeling mellom ulike punkter fra kostnadsfokus, til prioriteringer, aldrende styremedlemmer, manglende gevinstrealisering og at det overlates til daglig ledelse, men viktigst av alt – hele 38% (22) respondenter mente manglende forståelse og kompetanse i styret er hovedårsaken til at man ikke har digitalisering (nok) på agendaen. 17% (10) respondenter mente man ikke så gevinsten, 12% (7) mente dette ikke var et tema styret å behandle eller ble prioritert ned til fordel for andre saker, 9% (5) mente det var på grunn av et kostnadsfokus, 9% (5) mente det var på grunn av at det var en aldrende generasjon i styrene og på grunn av det ikke hadde forståelse eller kunnskap, 9% (5) mente det var utelatt på grunn av styret hadde delegert dette til daglig ledelse. 3% (2) sa det kom av at det ikke var nok fokus på det i samfunnet generelt, og 3% (2) ønsket ikke å svare. Svarene gir en indikasjon på at styremedlemmene selv mener det er for liten kompetanse i styret til at de prioriterer mer tid til digitalisering i styret.

#### 4.2.5. Fremtidsretning innen digitalisering

For å få et inntrykk av hvordan styremedlemmene ser på digitalisering i fremtiden, og om det vil bli mer prioritert i styresammenheng fremover ble de spurt hvor sannsynlig styrerollen vil øke fokuset på digitalisering, resultatet er vist i Figur 4-17 og Tabell 8.



Figur 4-17 Økt fokus på digitalisering fremover

Hvor sannsynlig er det at det/de børsnoterte styrene du er representert i vil øke fokuset på digitalisering fremover?	
Mean	8,40
Standard Error	0,25
Median	9,00
Mode	10,00
Standard Deviation	1,87
Sample Variance	3,51
Kurtosis	1,68
Skewness	-1,38
Range	7,00
Minimum	3,00
Maximum	10,00
Sum	487,00
Count	58,00
Largest(1)	10,00
Smallest(1)	3,00
Confidence Level(95,0%)	0,49

Tabell 8 Økt fokus på digitalisering fremover



***Spørsmål 31: Hvor sannsynlig er det for de børsnoterte styrene du er representert i vil øke fokuset på digitalisering fremover?***

Det avsluttende spørsmålet i undersøkelsen så på hvordan man som styremedlem betrakter digitalisering i fremtiden og om styrearbeidet vil ha økt fokus på digitalisering fremover. 55% (32) av respondentene mente styret ville «svært sannsynlig» øke fokuset på digitalisering. 32% (19) svarte «sannsynlig», samlet sett ser vi at hele 88% av respondentene mener det kommer til å få økt fokus i styret og styrearbeidet. 7% (4) sa «hverken eller», og kun 5% (3) mente det var «lite sannsynlig» med økt fokus på digitalisering. Noen av respondentene som svarte hverken eller sa de ikke visste eller hadde noen mening om spørsmålet da de mente det ikke var av relevans for styret å behandle digitalisering. Gjennomsnittet her er 8,4 og standardavviket er 1,87 med ikke overraskende modalverdi på 10.

Vi får en klar indikasjon på at respondentene mener styrearbeidet i fremtiden vil i økende grad ha fokus på digitalisering.

## 5. Diskusjon

### 5.1. Innledning

Analysen av dataene i undersøkelsen viste interessante funn i hvordan styrene og styremedlemmene ser på digitalisering og hvordan de tilnærmer seg problemstillingen. Det ble ytterligere forsterket gjennom de samtaler jeg hadde med topplederne.

Resultatene reiser også noen spørsmål, og hvert av temaene i undersøkelsen kunne ha vært egne studier da man fra studien avdekker en del interessant informasjon i hvordan Norske børsnoterte selskaper og deres styrer håndterer digitalisering. Studien skrapet kun i overflaten av hvert tema.

Videre er noen av spørsmålene ikke fullstendige, eller gir ikke et full-endt bilde. Det er heller ikke slik at det finnes et rett eller galt svar på spørsmålene. Det er store variasjoner blant ulike bransjer og selskaper. Modenheten er også i stor grad ulik mellom selskaper, styrer og styremedlemmer. Jeg forventet heller ikke at man skulle komme frem til et entydig svar på spørsmålene, men snarer skape et grunnlag til refleksjon og mulige forslag for hvordan Norske selskaper og deres styrer kan bevege seg fremover med digitaliseringsarbeidet.

I dette kapittelet vil funnene bli analysert, gjennomgått og diskutert med henvisning til teoridelen og forskningsspørsmålene:

Forskningsspørsmål 1: Har Norske styremedlemmer forståelse og kompetanse til å understøtte strategisk anvendelse av digitalisering?

Forskningsspørsmål 2: Hvor involvert er Norske styremedlemmer i digitalisering i selskapene de representerer ?

Det er ikke en uttømmende analyse, men snarere fremhever den utfordring jeg mener man står overfor når selskapene og deres styrer skal vurdere digitalisering på veien i videre strategiarbeid.

Diskusjonen inneholder også begrensninger og avgrensninger i oppgaven, og jeg legger også ved noen tanker og forslag til videre studier og forskning.

## 5.2. Analyse av funn

Som innledningen på oppgaven beskrev er det fremhevet fra flere hold at Norske styremedlemmer er digitale sinker. Flere studier har poengtert at styrets resultater, prestasjoner og rolle i strategisk arbeid har en direkte påvirkning på selskapets resultater og suksess.

Resultatene fra denne studien viser at styret til Norske børsnoterte selskaper har fortsatt en vei å gå. Den videre diskusjonen og analysen fremhever funnene og knytter dem sammen med øvrig litteratur som tidligere er beskrevet.

Videre lesning er strukturert i de temaene som undersøkelsen er inndelt i:

- A. Strategiarbeid i styret
- B. Struktur (governance) i selskapet
- C. Styret og styremedlemmenes kompetanse og erfaring
- D. Betragtninger rundt digitalisering i næringslivet, i selskapet og fokuset til styret
- E. Fremtidsretning innen digitalisering

### 5.2.1. Strategiarbeid i styret

Som det ble diskutert i teoridelen i kapittel 2.4.1 er det fremhevet at styret må bli i større grad orientert rundt en digital agenda hvor man bruker data i beslutningsgrunnlag mer enn erfaringsbaserte beslutninger. Dette handler ikke om data alene, men å kultivere en beslutningskultur. De fleste respondentene i undersøkelsen sa seg enige i at de hadde god forståelse for strategien i selskapet og de pågående strategiske initiativene, og det var hele 88% som sa digitalisering var en del av den overordnede strategien. Samtidig responderte 62% at de var ikke involvert i eller støttet digitaliseringsinitiativ i organisasjonen. I tillegg svarte 12% at de mente selskapet lyktes i liten grad eller svært liten grad med strategiske initiativ rundt digitalisering, legger vi til «hverken eller» er gruppen på 43%, noe som er verdt å merke seg. Respondenter som senere også svarte at man ikke hadde nok fokus på digitalisering, eller ikke så dette som en oppgave for styret vil ha manglende innsikt, forståelse og styringsindikatorer for å treffe gode beslutninger. Det kan derfor se ut som det er en selvmotsigelse i hvordan styret tenker og opererer. Funnene viser det er et behov for å legge inn nye perspektiver for hvordan styrene følger opp strategiske initiativer spesielt mot digitalisering. Som det er diskutert tidligere viste Chambers e.al. ti (2013) at styret som har et høyt prestasjonsnivå at de brukte ulike digitale verktøy for å følge opp selskapets resultater og prestasjoner, noe som indikerer en høyere grad av modenhet rundt anvendelse og bruk av

digitale verktøy i styre rommet vil kunne også sette temaet høyere i forhold det strategiske perspektivet.

I undersøkelsen viste at respondentene «i stor grad» eller «svært stor grad» er enig i at styret er involvert i å sette strategien, det kommer ikke tydelig nok frem i undersøkelsen om det er den operative ledelsen som setter strategien og som deretter styret beslutter, eller om styret er ledende i arbeidet. Dette blir dog bekreftet når det kommer til digitalisering der det er den operative ledelsen som setter, og utfører den digitale agendaen, og i enda mindre grad viser det at styret er involvert i den digitale agendaen i strategiarbeidet. Samtidig er det funn som indikerer at styremedlemmer betrakter digitalisering som en del av den strategiske selskapsstrategien. 88% sier digitalisering er en del av selskapsstrategien.

Vi ser også fra den utvidede modellen til Porters femkreftersmodell i kapittel 2.3.2 at for å kunne forbli konkurransedyktige fremover må virksomheter bevege seg mer inn i den digitale tidsalder. Og som Crittende et.al (2019) poengterte bør digitalisering være tett integrert med forretningsstrategien.

Ved å ta i bruk rammeverk som jeg eksemplifiserte i kapittel 2.3.5 (BCG sitt rammeverk for digitaliseringsstrategi), vil styret kunne vurdere hvorvidt digitalisering vil være av strategisk karakter for et område eller selskapet. Som også nevnt i teori kapittelet, det er ikke nødvendigvis slik at digitalisering og digital transformasjon er løsningen for alle selskaper, eller at det er riktig prioritering på det gjeldende tidspunktet. Men man må ha et bevisst forhold til det strategiske perspektivet digitalisering *kan* ha.

Studier henviser til man bør bevege seg fra en tradisjonell selskapsorganisering til at styrearbeidet bør bevege seg over i en annen form, og være en mer aktiv bidragsyter i å sette strategisk retning for selskapene, og ikke overlate dette helt og holdent til selskapets operative ledelse, som tradisjonelt sett har vært (Nicholson, 2010). Styret bør være aktiv gjennom hele prosessen av et strategi-arbeid, og som Kemp (2006) referer til som øverste nivået av styreinvolvering hvor man utformer og definerer strategiske veivalg.

Resultatene fra undersøkelsen indikerer at norske styremedlemmer har en aktiv rolle i å sette strategien i selskapene. Dette er strider med andre undersøkelser som argumenterer for at tradisjonell tankegang hersker i styrene, og der styrene tenderer til å være en rådgiver og evaluere ledelsen mer enn å sette den strategiske retningen (Townsend, 2007). Samtidig ser vi fra undersøkelsene gjort av McKinsey (2016) at styrets rolle er i endring, og det kan indikere at Norske styrer har begynt på en endringsreise. Det er dog indikasjoner på at det er store

forskjeller. Som Styreleder#1 uttalte var norske styrer og styremedlemmer reaktive og lite fremover lente, samtidig som han uttalte at utenlandske styrer var mer engasjert i ledelsen av selskapene. Vi så indikasjoner fra enkelte av respondentene i undersøkelsen som også uttalte at styrearbeidet generelt bar preg av reaktiv tilnærming.

Samtidig kan spørsmålstillingen i undersøkelsen påvirke datagrunnlaget, og det er vanskelig å trekke en tydelig konklusjon.

Min erfaring er at Norske og for øvrig Nordiske selskaper har en for reaktiv tilnærming fra styret i å arbeide aktivt med strategien. Som oftest utarbeides strategien av daglig ledelse, som legger frem strategiplaner som styrebehandles tilnærmet som en orienteringssak. Dette til forskjell fra utenlandske selskaper som har et mer aktivt styre i strategiutarbeidelse. Dette understøttes også av styrelederne som uttalte at utenlandske styrer har et annet forhold til strategiarbeid enn Norske.

### 5.2.2. Struktur (governance) i selskapet

Studien viser at 34% av respondentene svarer selskapene de representerer har en egen digitaliseringsdirektør, og hele 79% svarer at CDO eller CIO rapporterer jevnlig til styret. Det indikerer at styrene i disse selskapene har digitalisering som en del av den overordnede «governance» i selskapet. Som De Haes og Van Grembergen henviser til knyttes forretningsbehov og IT sammen gjennom ulike styringskomiteer (Caluwe & Haes, 2019). Samtidig viser undersøkelsen at Norske styremedlemmer ikke er aktive i slike styringskomiteer, men overlater dette til daglig ledelse. Som Styreleder#2 sa så er styrene avhengig av god ledelse for å kunne gjennomføre digitalisering fordi styremedlemmer manglet kompetanse, dette er et viktig funn når man ser det i sammenheng med at 79% har CDO eller CIO rapporterende til styret. Det gir grunnlag for god samhandling, samtidig som det fordrer kompetanse blant styremedlemmene til å forstå temaet som diskuteres for å understøtte gode beslutninger. Et av funnene i undersøkelsen viser at 43% av respondentene mener selskapene «hverken eller», «i liten grad» eller «i svært liten grad» lykkes med digitalisering.

Det kan ha en sammenheng med den interne strukturen i selskapene som viser at 32% av respondentene sier at CIO rapporterer til CFO, eller 49% som sier de ikke har en CDO. I disse tilfellene vil det som oftest være en mer kostnadsrevet kultur, mer enn en vekst og innovasjonsdrevet satsning. Fra egen erfaring ser jeg også at de selskapene som har en kultur med en sterk og dominerende CFO har et større fokus på kostnadskontroll som hemmer innovasjonstakten. Er selskapene i en utsatt markedsposisjon kan ett av tiltakene være å omstrukturere rapporteringslinjene til direkte rapportering til CEO. Dette understøttes også av andre studier hvor vi ser selskaper som har en rapporteringslinje for CIO til CFO har en kultur for kostnadskontroll (Caluwe & Haes, 2019). Den strategiske retning og prioritering bør bestemme rapporteringslinjer og struktur i selskapet.

I tillegg til at 12% av respondentene mener Norske styrer lykkes «i liten grad» eller «i svært liten grad» med sitt digitaliseringsarbeid, svarer 12% av respondentene at også selskapet «i liten grad» eller «i svært liten grad» lykkes med digitalisering og 31% av respondentene sier selskapene «hverken eller» lykkes med digitalisering indikerer det en grunnleggende governance utfordring i selskapene. Dette blir i tillegg understøttet av at en stor andel av styremedlemmene mener det investeres for lite i digitalisering for å møte konkurransen i fremtiden. Den viktigste observasjonen er at respondentene som sier de ikke lykkes eller «hverken eller lykkes», ikke har en digitalstrategi, eller har en egen CDO.

Som det er fremhevet fra ulike hold så har man i flere sammenhenger sett at digitaliseringsinitiativer igangsettes uten at det foreligger en tydelig digitaliseringsstrategi. Som Kane et.al (2015) sier så har 80% av digitalt modne selskaper en egen digitaliseringsstrategi. Disse selskapene lykkes bedre med gjennomføringen, og de samme selskapene sier at digitalisering er viktig for virksomheten.

Som beskrevet i teoridelen viser blant annet kompetanse, involvering og størrelse på styret har en påvirkning på i hvor stor grad styret er involvert i IT governance, vi ser at 35% av selskapene i styret har 9 eller flere styremedlemmer. Det er dog de styrene med færrest deltakere hvor respondentene scorer en lavere grad av viktighet for digitalisering. Det er ingen klare indikasjoner i studien som kan understøtte om størrelse på styret påvirker IT governance, men derimot kommer det frem at der hvor digitaliserings kompetansen til styremedlemmene er høy viser at de et økt engasjement for digitalisering.

I kapittel 2.5.1 viste teorien til at eldre selskaper tenderer til å ha mindre involvering blant styre og styremedlemmer i IT governance, blant selskapene i utvalget er 43% over 100 år gamle. Jeg klarte ikke å se noen sammenheng mellom alder på selskapene og i hvor stor grad styrene var involvert i IT governance eller ei. Derimot så jeg at eldre selskaper hadde et høyere antall styremedlemmer, enn de yngre selskapene.

Det er i alles interesse å ha IT governance på agendaen i styret, det handler om hvordan i stor grad forretningsverdi kan skapes gjennom god IT ledelse - om IT ledelsen i selskapet ikke har styret sin forankring vil man ikke lykkes (Morabito, 2014).

### 5.2.3. Styret og styremedlemmenes kompetanse og erfaring

For å holde seg ajour må ledere i henhold til Kane et.al (2015) være oppdatert på prioriteringer rundt digitalisering og hva det kan ha av påvirkning for selskapene. Som det er vist til i kapittel 2.3.6 har digitalt modne selskaper en høyere grad av tillitt blant ansatte til ledelsen i selskapet (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015). Gjennom tillitt gjenspeiles ofte at ledelsen har den rette kompetansen til å lede selskapet, gjennomføre endringer, og håndtere utfordringer. Min egen erfaring som leder er at god ledelse ytes gjennom å gå foran som et godt eksempel. Ansatte ser opp til sine overordnede, men viser tillitt om etikk, moral og gode beslutninger basert på fattet med kunnskap og kompetanse, og som er fundamentert ned i gode plausible begrunnelser og informasjon.

Vi så fra undersøkelsen at det var 24% av respondentene som mente de bidro med digitaliseringskompetanse inn i styret. Ikke overraskende var bidrag med lang erfaring som styremedlem (47%) og toppledelse også viktige punkter styremedlemmene fremhevet som viktig kompetansebidrag. Når respondentene bes om å evaluere sin egen digitaliseringskompetanse sier 9% at de har «i svært stor grad» forståelse, 38% sier de har «i stor grad» har forståelse. Det er interessant å se at det er kvinner som rangerer sin digitaliseringskompetanse høyere enn menn. Gjennom min erfaring som leder har jeg observert at kvinner tenderer til å rangerer sin egen kompetanse og mestringsevne lavere enn menn, noe som også bekreftes av psykolog og økonomiprofessor ved NHH<sup>19</sup>, William Brochs-Haukedal (2015). Det skal legges til at medianalderen blant kvinnene er en del lavere med 52 år versus 57 år blant menn. Det er kommet tydelig frem at den yngre generasjonen i utvalget rangerer sin kompetanse digitalisering høyere enn den eldre generasjonen både blant kvinner og menn. Det kan sannsynliggjøres at det er en yngre generasjon kvinner representert i styrene, som utgjør da en høyere forståelse for digitalisering.

Undersøkelsen viser at kun 19% av respondentene mener de selv bidrar aktivt til selskapet i form av sponsor eller deltakelse i ulike komiteer eller liknende i selskapet, og 62% sier de ikke deltar. Dette er videre begrunnet med flere som sier dette er en del av daglig ledelse sitt ansvar. Likefullt indikerer det også et gap på kompetanse eller forståelse. 47% av respondentene scorer sin egen forståelse av digitalisering til «hverken eller». Det er kun 9% som mener de har «i svært stor grad» forståelse for digitalisering. Dette er også understøttet av begge styrelederne som sier det må en endring til i styresammensetning for å få en økt grad av digitaliseringskompetanse inn i styret. Vi har dog sett at å skifte ut ett styremedlem vil i liten grad ha noen effekt. Joecks et.al (2012) viser til at man må endre minimum 3 styremedlemmer for å få en reell positiv innvirkning. Samtidig vil et styre bestående av eksempelvis 8 styremedlemmer få en relativt stor andel med «digitale eksperter», og mindre grad av fag-ekspertise innen for eksempel finans eller kjerneområdet for virksomheten. Et annet element med Norske styrer er «two-tier» modellen hvor vi i kapittel 2.1 så på lovningen rundt allmennaksjeselskaper. Et selskap med over 200 ansatte og med et styre på for eksempel 8 styremedlemmer vil altså ha minst 3 ansattrepresentanter. Generalforsamling og eiere, eller styreleder kan altså ikke definere kompetansen på disse 3. Det vil være opp til de ansatte å

---

<sup>19</sup> Norges Handelshøyskole



velge hvilken type personer og kompetanse man ønsker inn i styret blant ansattrepresentanter. Det gir færre muligheter for sammensetning i styrene for å imøtekomme et kompetansebehov innen digitalisering. Med dagens lovgivning i mente må man da sannsynligvis kultivere en økt digitaliseringskompetanse gjennom opplæring og kompetanseheving, og ikke gjennom en utskiftning av et større antall styremedlemmer. Det er dog hele 47% av respondentene som svarer at styret ikke har gjennomført kompetansehevende tiltak innen digitalisering de siste 12-18 månedene. Flere av respondentene svarte at dette var opp til styremedlemmene selv å drive egen kompetanseheving, og mente det ikke var styrets oppgave. Det er samtidig slik at interesse og egen innsikt ofte spiller inn når man skal drive egen kompetanseheving. Som en av styrelederne sa så hadde ofte styremedlemmer lav selvinnsett. Skal det økes kompetanse i styrene innen digitalisering bør dette innføres som et program, gjerne gjennom «sertifikater» eller prøver for å legge en større forventning på styremedlemmene.

Samtidig vil det være behov for å se på nye strukturerer og modeller for hvordan man setter sammen styrer fremover for å understøtte en digital agenda. Vi ser fra undersøkelsen at 51% av respondentene sier at styret ikke har gjennomført en vurdering av sammensetning og kompetanse for å understøtte selskapets behov. Samtidig ser vi at 57 % av respondentene sier deres industri er «i svært liten» eller «liten grad» i betydelig endring. Disse to svarene kan tilsynelatende virke som om styret har oversikt og ikke betrakter et vesentlig behov for endring, samtidig skaper det underliggende bekymring da man fra et styrenivå ikke vurderer hvilken egen kompetanse bør ha for å støtte fremtidens behov som potensielt ikke er tydelig i dag, men som kan bli gjeldende fremover. Fra innledningen så vi på eksempelet med underholdningsindustrien der Blockbusters ble utkonkurrert på under 2 år. Styret var passivt, og daglig ledelse blendet. Styret og styremedlemmene bør kontinuerlig evaluere det uforutsette som kan ramme deres virksomhet, et strategisktenkende styre bør ha et langtidsperspektiv som strekker seg lenger enn 1-2 år frem i tid.

Et styre bør ha en aktiv rolle som diskusjonspartner og utfordrer til ledelsen, og for å kunne bidra i en slik dialog må man forstå og ha innsikt og kompetanse innen områdene selskapet står overfor av utfordringen og endringer. Vi så i teoridelen i kapittel 2.4.2 at styrearbeidet må bevege seg fra å være byråkratiske til å være smidige organer for å opprettholde konkurransekraften i selskapene. Samtidig vil man ifølge Åberg et.al. (2017) ha et behov for å se på bakgrunn, erfaring og kompetansen til styremedlemmene for å understøtte denne endringen.

Til syvende og sist som det også er diskutert tidligere må sammensetningen av styret være speilet mot hva kjernevirksomheten av selskapet er, og i hvilken retning selskapet går, hvilke utfordringer selskapet står overfor og hvilke strategiske initiativ som må iverksettes for å skape videre vekst og lønnsomhet. Styrets kompetanse og sammensetning må med andre ord evalueres hyppigere enn hva det tilsynelatende fremkommer fra respondentene.

En siste betraktning som ble fremmet fra en av styrelederne var at det kunne være en viss grad av nepotisme når man valgte inn eksterne styremedlemmer. Fra teoridelen kan man se fra undersøkelsen blant familieforetak i Italia at det er en viss grad av nepotisme (Bettinelli, 2011), Huuse (2007) understøtter også dette når han skriver at familiebedrifter har vært dominert av nepotisme. Samtidig er det ifølge Seierstad & Opsahl (2011) fordelaktig for styremedlemmer å besitte flere styreverv da det gir økt kunnskap og innsikt. Det er med andre ord ikke negativt å inneha flere styreverv, det er mer betenkelig om man blir rekruttert inn i et styre fordi man har en personlig relasjon og ikke blir valgt på grunn av kompetansen. Jeg finner ingen funn i svarene fra respondentene som indikere stor grad nepotisme i Norske børsnoterte styre, det er dog flere av respondentene som sitter i flere styre, både AS og ASA.

#### 5.2.4. Betraktninger rundt digitalisering i næringslivet, i selskapet og fokuset til styret

Innledningsvis ser vi at 50% av respondentene mener norsk næringsliv med deres styre lykkes «hverken eller» med digitalisering. Det er et tankekors når man sammenstiller dette med hvor mange som mener det er viktig at styremedlemmer engasjerer seg i den digitale agendaen, hvor hele 43% mener det er «i svært stor grad» viktig. Vi ser også fra undersøkelsen at 55% mener styret «svært sannsynlig» vil øke sitt fokus på digitalisering i fremtiden. Avviket her kan ha en sammenheng med hvordan styrene er organisert i dag.

Som diskutert tidligere vil fremtidens styre være avhengig av å endre og tilpasse seg en ny rolle som organ, og styremedlemmene må vise et større engasjement som ledere, til forskjell fra tradisjonelle selskapsstrukturer.

Samtidig, undersøkelsen indikerer at digitalisering er høyt på agendaen for selskapene, på styreagendaen, og for flere av selskapene vil det også være en vekst akselerator for fremtiden. Som Heidrick & Struggles (2013) sier så må også styremedlemmer rette sitt fokus mer eksternt, det er styrets rolle å være et start punkt og premissgiver for selskapets videre suksess

og vekst. Dette understøtter også at når man ser fra undersøkelsen at digitalisering vurderes som et viktig strategisk virkemiddel, her må selskapene og styremedlemmene være aktive i å ta eierskap til digitaliseringsagendaen og ikke overlate dette alene til daglig ledelse. Som det ble diskutert i kapittel 5.2.3 så må spesielt styrets eksterne medlemmer og styreleder utvikle nye ferdigheter og gå foran som gode rollemodeller for å både utfordre, men likefullt støtte den operative ledelsen i selskapet.

Selskapene bør se nærmere på hvordan man tenker rundt digital transformasjon for å understøtte en strategiske forretningsmål, og hvordan styret skal være en aktør i dette arbeidet (Coulson-Thomas, 2007). Dette vil også stille krav til styreleder som leder for styret samlet sett. Som vi så i teoridelen krever endring en riktig lederprofil (Holten & Brenner, 2015). I min undersøkelse var det relativt få styreledere i utvalget, slik at det er vanskelig å kunne trekke en klar konklusjon på om styrelederne har rett kompetanse til å drive denne endringen. Men det kom tydelig frem fra Styreleder#1 at det å sette den digitale agendaen på kartet fra styreleder vil fostre et større engasjement og entusiasme blant styremedlemmene og øvrig ledelse i selskapet, dette er også understøttet av Holten & Brenner (2015).

Begge styrelederne jeg hadde samtaler med fremhevet at styrets rolle er i ferd med å endre seg, og det stilles høyere krav og forventninger fra eiere og markedet, og samtidig at styret bør være en større og mer aktiv bidragsyter på den digitale agendaen.

Vi ser fra undersøkelsen at styremedlemmene bruker i relativt liten tid på å diskutere generell operativ IT, men 30% av respondentene svarte at de brukte mer enn 60 minutter på digitaliseringssaker som kan bringe langsiktig verdi for selskapet. Det indikerer at man anser strategisk anvendelse av IT og digitalisering i et lenger perspektiv som viktig. Vi ser også at styrene bruker tid på eksterne trusler som for eksempel «cyber security» tematikk. Dette er ikke unaturlig da vi har sett flere nyere eksempler både i Norge og utlandet hvor datasikkerhet har blitt underprioritert og som har ledet til store konsekvenser og inntektstap for selskapene.

Jeg har liten erfaring fra styrearbeid selv, men har jobbet mye med ledergrupper og ledelse i selskaper. Dessverre ser jeg at mange ledergrupper i selskaper ikke agerer før man står plantet oppe i en alvorlig situasjon som for eksempel et data innbrudd. Jeg kan bare anta at styremedlemmer har mye av samme tilnærming som daglig ledelse i selskapene har. Det kan ha en sammenheng med kostnadsfokus, vi så fra undersøkelsen at flere respondenter mente at digitalisering var omfattende og kostnadsdrivende, og man så ikke «return of investment». Men det kan likefullt ha en sammenheng med forståelse og kompetanse.

Som det også ble nevnt av flere respondentene i undersøkelsen, og som det er beskrevet tidligere i oppgaven bør «IT governance» og digitalisering være en del av det strategiske bildet for selskapene, og som styremedlemmene bør ha på sin agenda. IT governance er blitt i økende grad viktigere med den digitale utviklingen man har hatt i samfunnet, og nye generasjoner vokser opp med teknologi som en naturlig del av hverdagen. Det er derfor et sentralt punkt i å måle gevinsten av teknologi, og se på hvordan det skal bli anvendt til å gi en konkurransefordel. Som Morabito (2014) fremhever, IT governance gir en oversikt og innsikt i hvordan teknologi anvendes operativt og strategisk, og vil i seg selv gi verdi for selskapet. Det er et tankekors at man ser fra undersøkelsen det kun 19% av respondentene som sier de som styremedlemmer er direkte involvert i digitalisering, og 12 % av styremedlemmene sier at styret har diskutert «i stor grad» hvilken rolle de skal ha rundt digitalisering. Like interessant er observasjonen at 39% sier styret «i stor grad» og 29% sier styret «i svært stor grad» er involvert i digitalisering. Samtidig sier 40% at de «i hverken eller grad» treffer gode beslutning innen digitalisering. Som Caluwe & Haes (2019) poengterte så er det en negativ korrelasjon mellom IT governance og størrelse på styret der små styreleder mer effektivt med ledelse i selskaper og tar i større grad eierskap til IT governance enn større styreleder. Vi ser at styrene i utvalget er godt under gjennomsnittet for Europeiske styreleder, jeg ser ikke det er en direkte sammenheng i denne undersøkelsen knyttet til størrelse på styret og involvering i digitalisering.

Det er dog i stor grad en sammenheng mellom selskaper som lykkes med digitalisering, kompetanse som vi har sett på tidligere likefult som dem som har en tydelig digitaliseringsstrategi og/ eller CDO. Vi ser det også fra undersøkelsen at de respondentene som scorer lavere på modenhetsgraden på digitalisering heller ikke har en tydelig og klar strategi innen digitalisering, enten som en del av selskapsstrategi eller har egen CDO. Vi ser også at i disse selskapene rapporterer CIO til CFO, som indikerer en mer kontrollorientert organisering. Det var også en observasjon at flere av respondentene mente at digitalisering ikke var en del av styrets fokusområder.

Som Styreleder#2 uttalte befant selskapet han representerte seg i en større omveltning hvor han mente digitalisering ikke var en sentral del av denne restruktureringen. Og som jeg poengterte i kapittel 2.3.2.1, så er det ikke nødvendigvis slik at alle selskaper må gå igjennom en større digital transformasjon. Men det er etter mitt skjønn, og ut i fra hva vi har sett på rundt strategiarbeidet, en viktig faktor at man har en bevisstgjøring. Styret må ta eierskap til å meisle ut strategien for selskapene, sammen med ledelse, og ikke overlate dette alene til

daglig ledelse. Det er både et ansvar likefult som en forventning fra øvrige interessenter. Digitalisering bør være en del av strategien, så er spørsmålet i hvor stor grad dette vil ta av plass i strategien..

### 5.2.5. Fremtidsretning innen digitalisering

Avslutningsvis svarer 87% av respondentene at det er sannsynlig eller svært sannsynlig at styremedlemmene og styrene de representerer vil øke sitt fokus på digitalisering i fremtiden. Det er tydelig at det er en ambisjon blant styremedlemmene, og at digitalisering er betraktet som viktig for selskapene for fremtiden. Samtidig, som tidligere poengtert, 57% mener selskapets forretningsmodell «i svært liten grad» eller «liten grad» er utfordret på en slik måte at man må gjøre strategiske grep. Her er respondentene mer optimistiske enn hva funnene til Bughin et.al (2018), som viser til at kun 8% av dagens selskaper tror dagens forretningsmodell vil være levedyktig i fremtiden uten å ta digitale grep. Det kan virke som om respondentene ikke mener bransjen deres står overfor store utfordringer fremover, eller selskapet allerede har startet og iverksatt tiltak for å møte utfordringene man eventuelt står overfor. Som studien fra MIT i 2015 viste så sier 92% at digitalisering vil være svært viktig 3 år frem i tid (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015). Respondentene svarer godt i tråd med dette hvor 89% sier digitalisering er «i svært stor grad» eller «i stor grad» viktig for virksomheten, og med tanke på at studien er 5 år gammel er det tydelig tegn på at man følger trenden for øvrig. Det er en interessant observasjon at Norske styremedlemmer betrakter digitalisering så viktig sett i sammenheng med The Institute for Business in the Global Context sin undersøkelse fra 2017 hvor man ser det Norske samfunnet for øvrig befinner seg i en «stall-out» fase. Det åpner opp for spørsmål om man faktisk ser utfordringen med tanke på at respondentene ikke mener selskapet står overfor en større omveltning i fremtiden eller i en kritisk posisjon. Ser Norske styremedlemmer mer på digitalisering som en jippo enn et reelt strategisk virkemiddel? Flere av respondentene uttalte at digitalisering var et «buzz word», eller at det var vanskelig å forstå eller det opplevdes som tidkrevende og omfattende.

Som oppgaven innledet med er det i stor grad teknologiske nyvinninger drevet av brukeratferd som har ført til stor disrupsjon i ulike bransjen. Det er etter mitt skjønn svært viktig at styremedlemmer og styret som organ for fremtiden tar eierskap, som øverste ledelse i selskapet, til digitalisering for å opprettholde konkurranseevnen og sikre overlevelse for selskapet i et lenger perspektiv.

### 5.3. Begrensninger

Oppgaven har flere begrensninger som er verdt å ta ad-nota. Det endelige utvalget på selskaper begrenser noe omfanget på undersøkelsen. Tanken var først å gå bredt ut til samtlige børsnoterte selskaper i Norge der undersøkelsen skulle sendes på e-post til alle styremedlemmer registrert i Brønnøysundregistrene, men på grunn av utfordringer med å hente inn e-poster til alle styremedlemmer og situasjonen med Covid-19 i samfunnet valgte jeg å gjøre om til telefonisk kontakt. I og med telefonisk kontakt er mer tidkrevende måtte jeg redusere ned til et utvalg av selskaper og endte opp med 23. Det var allikevel en positiv effekt da jeg antar responsraten ble høyere enn ved å sende ut på telefon. Jeg er rimelig godt fornøyd med en svar prosent på 40% - 58 respondenter av totalt 143 styremedlemmer som ble kontaktet svarte på undersøkelsen. Det totale antall styremedlemmer representert ved selskapene er 183, men jeg valgte som tidligere nevnt ikke å kontakte utenlandske styremedlemmer. Jeg skulle gjerne ha fått flere styreledere som respondenter, men er godt fornøyd med at jeg fikk en overvekt av eksterne styremedlemmer. Undersøkelsen har med det vært godt representativ for utvalget.

En annen begrensning er spørsmålstilling, og resultatene til spørsmålene. Siden de fleste spørsmålene var basert på Likert skala får man ikke dybden bak svarene, altså hvorfor de enkelte respondenter svarer slik de gjør. Jeg hadde lagt til noen få spørsmål for å få en refleksjon til noen av temaene, men det gir allikevel ikke et helhetlig bildet. Derimot fikk jeg verdifull og komplementær informasjon fra samtaler jeg hadde med de to styrelederne. Denne informasjonen er med på å bekrefte eller avkrefte deler av svarene respondentene gav. Det jeg derimot ser man kunne ha gjort var å hatt disse samtaler i etterkant, og strukturert opp disse opp mot funnene i undersøkelsen. Og avslutningsvis burde spørsmålene vært testet i forkant.

### 5.4. Videre studier

Siden undersøkelsen var på et relativt høyt nivå, og ikke gikk i dybden på en del av temaene som ble belyst i oppgaven gir det rom og åpner opp for videre studier for å undersøke hvert enkelt tema mer. Det var flere interessante funn som man kan undersøke nærmere og som jeg stiller spørsmål med og gjerne ville ha fått mer informasjon om. Blant annet hvorfor styrene

ikke stiller høyere krav og tilrettelegger for mer kompetanseutvikling for styremedlemmene, eller fått en mer dybdeinnsikt i hvilken effekt et aktivt Norsk styre har versus et passivt styre. Et spennende tema jeg veldig gjerne skulle ha fått mer innsikt i er hvor stor gevinst et styre med høy digital kompetanse har for selskapene, kan man se økt grad av innovasjon, omsetning og resultater – vil det gi en positiv effekt for aksjonærene? Det er også interessant å se hvordan styresammensetning utvikler seg over tid, og fremtidige studier kan se på utvikling over tid, og sette dette sammen med selskapets utvikling, markedsandel, vekst og lønnsomhet. Det ville også vært interessant å sett på hvordan styremedlemmer ser på den digitale agenda noen år frem i tid, og hvilken rolle de selv mener de bør ta.

Avslutningsvis vil det være interessant å se på sammenlikningen mellom Norske og utenlandske selskaper. Flere av respondentene mente utenlandske selskaper hadde et mer aktivt styre enn Norske. Dette har jeg også registrert av egen erfaring, og har vært uttalt blant næringslivsledere at Norske og Nordiske selskaper har passive styrer, mens andre land har en annen næringslivskultur for mer aktive styrer. Det kan ha sammenheng med kultur, lovgivningen vi har med den Norske «two-tier» modellen, og begrensningen med at daglig leder ikke kan sitte i styret på et ASA. Dette gir også rom for videre studier og se på hvordan Norske styrer og styremedlemmer i generelle termer bidrar med verdiskapning versus sine internasjonale kolleger. Samtidig hevder en del at det er større forskjeller innad i de Nordiske landene også, der det hevdes at Svenske selskaper er lenger fremme med digitalisering enn Norske. Samtidig skal vi ha i mente funnene til The Institute for Business in the Global Context og The Fletchers School ved Tufts University som sier at Sverige som nasjon sakker mer akterut på digitaliseringsagendaen enn Norge. En sammenliknende studie mellom Nordiske selskaper kunne ha avdekket mer rundt temaet.

## 6. Konklusjon

Bakgrunnen med oppgaven var å undersøke styremedlemmers kompetanse og engasjement innen digitalisering i Norske børsnoterte styrer, og gi en pekepinn for hvordan Norske styrer kan forbedre sitt bidrag for å understøtte selskapene de representerer i å lykkes enda bedre innen området.

Jeg definerte to forskningsspørsmål:

***Forskningsspørsmål 1: Har Norske styremedlemmer forståelse og kompetanse til å understøtte strategisk anvendelse av digitalisering?***

***Forskningsspørsmål 2: Hvor involvert er Norske styremedlemmer i digitalisering i selskapene de representerer ?***

Oppgaven undersøkte først strategiarbeidet i styrene og hvordan styremedlemmene deltar i dette arbeidet. Deretter undersøkte jeg hvilken kompetanse styremedlemmene har, og hvordan styrene tilrettelegger for kompetanseutvikling. Videre gikk vi inn på digitalisering i hvordan styremedlemmer deltar og bidrar på den digitale agendaen, i hvilken grad de mener det er relevant for selskapet de representerer og hvordan det kan påvirker framtidsutsiktene for selskapet. Avslutningsvis fikk vi et kort innblikk i hvordan styremedlemmene ser på digitalisering for fremtiden..

Vi har sett på hvordan og hvorfor digitalisering har en betydning for ulike selskaper. Og ikke minst knytter vi perspektiv, funn og teori sammen og gjør et forsøk på å gi noen råd på veien videre for Norske virksomheter, deres styrer og styremedlemmer.

Den teoretiske delen la grunnlaget for undersøkelsen, hva digitalisering betyr for Norske selskaper og deres styrearbeid innen digitalisering; hva rollen er, bidraget til styret og ikke minst om styremedlemmene har kompetanse og forståelse for å kunne spille en aktiv rolle i å meisle ut en strategi for selskapene der digitalisering er en sentral del.

Til tross for at utvalget kun dekker en liten del av selskapene representert på Oslo Børs, var antallet styremedlemmer av en størrelse som gjør at man får rimelig god innsikt i styrearbeidet, kompetanse og prioriteringer til styremedlemmene. Flere interessante perspektiver og spørsmål er dukket opp, og det er tydelig at digitalisering er et viktig tema det bør forskes mer på.



Hovedkonklusjonen til denne oppgaven indikerer at det er et økende behov for å tydeliggjøre styrets rolle og bidrag innen digitalisering. Vi ser teknologi blir i langt økende grad en faktor de fleste selskaper ikke lenger kan se bort ifra, og styret med deres medlemmer kan ikke lenger sitte passivt å se på denne utviklingen. Som både teori, utsagn og funn viser må Norske styre og styremedlemmer ta en mer aktiv rolle, og ikke nødvendigvis kun innen digitalisering, men likefult innen strategiarbeid og ledelse av selskapene.

Det vil være unngåelig for Norske styre å se på rolle, sammensetning og kompetanseprofil om de skal evne å omstille seg. Vi ser fra historien at selskaper har blitt utkonkurrert og mistet sitt eksistensgrunnlag i løpet av kort tid, og i tidsepoken vi befinner oss i dag vil kreve stor og rask omstilling for å møte konkurransen i et nytt krevende makroøkonomisk perspektiv.

Der styrene historisk hadde en tradisjonell tilnærming med å være et kontrollorgan med en finansiell agenda vil ikke lenger være nok for et fremtidsrettet og dynamisk styre.

Som en stor andel av respondentene fremhevet så er digitalisering viktig for selskapene i dag og spesielt for fremtiden. Styrene har digitalisering på agendaen, men foreløpig ser vi at styrene ikke tar et fullendt eierskap. Her må det gjøres endringer, og det bør komme gjennom en realitetsorientering blant dagens styremedlemmer. Vi har sett at eierstyring vil kunne påvirke styresammensetning og prioriteringer. Som en av styrelederne uttalte så råder det fortsatt en grad av nepotisme blant Norske styre, det er ikke gjort funn i analysen som understøtter utsagnet. Men det er ut i fra mine egne observasjoner et behov for å se på gjengangere i ulike styre – de sitter ikke alltid morgendagens kompetanse til å understøtte den digitale agendaen, det bør også være i eiernes interesse å gjøre en omstilling som tilrettelegger for at selskapene skal lykkes i fremtiden og potensielt øke sin konkurransekraft videre inn i den digitale ære.

Til tross for at en stor andel av styremedlemmene sier digitalisering vil være svært viktig for selskapene for fremtiden, viser avhandlingen indikasjoner på at Norske børsnoterte styre og deres styremedlemmene fortsatt har en vei å gå på å møte behovene som selskapene har rundt digitalisering, de sitter ikke med kompetansen og forståelsen, og de deltar ikke aktivt på digitaliseringsarenaen. Det er gjort fremskritt, og det styrebehandles i økende grad flere saker innen strategisk IT og digitalisering, men vi ser forståelsen er fortsatt mangelfull blant Norske styremedlemmer. Min avsluttende påstand er at Norske styremedlemmer langt på vei fortsatt er digitale sinker.

## Referanser

- Adams, R., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 291-309.
- Ameer, R., Ramli, F., & Zakaria, H. (2010, Oktober 19). A new perspective on board composition and firm performance in an emerging market. *Corporate Governance*, ss. 647-661.
- Andriole, S. J. (2009, Mars). Boards of Directors and Technology Governance: The Surprising State of the Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 24, 373-394.
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (2010). *Introduction to research in education*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Bankewitz, M., Åberg, C., & Teuchbert, C. (2016). *Digitalization and Boards of Directors: A New Era of Corporate Governance* ? Witten: Business and Management Research, Volume 5, Number 2, 2016.
- Barth-Heyerdahl, L. (2017, Januar 08). *Milliard-sjokk: – DAB i bil vil koste 23 milliarder*. Hentet fra TV2 Nyheter: <https://www.tv2.no/a/8846322?referral=tv2v>
- Berg, B. L. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (7th Edition. utg.). Long Beach: Pearson.
- Bettinelli, C. (2011, Mai). Boards of Directors in Family Firms: An Exploratory Study of Structure and Group Process. *Family Business Review*, 151-169.
- Bonnet, D., & Maulik, P. (2018). Reframing Strategy in a Digital Economy. I P. Michelman (Red.), *How to Go Digital* (ss. 29-35). Cambridge: The MIT Press.
- Borth, M., & R.V.Bradley. (2008). *Unexplored linkages between corporate governance and IT governance: An evaluation and call to research*. Knoxville: The University of Tennessee.
- Boutetière, H. d., Montagner, A., & Angelika Reich. (2016, Oktober). *Unlocking success in digital transformations*. Hentet fra McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Braathen, F. (2015, 08 29). *Norske styrever digitale sinker*. Hentet fra Aftenposten.no: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/G5bQ/norske-styrever-er-digitale-sinker>
- Brochs-Haukedal, W. (2015, Oktober 2). Kvinner har mindre lyst til å klatre på karrierestigen. (A. L. Stranden, Intervjuer) Hentet fra <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-arbeid-kjonn-og-samfunn/kvinner-har-mindre-lyst-til-a-klatre-pa-karrierestigen/468789>
- Bruijl, D. G. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative And Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*.
- Bråthen, T. (1998, Mars). *AS og ASA - «Små» og «store» selskaper?* Hentet fra Magma, Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/as-og-asa-smaa-og-store-selskaper>

- Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2018, Januar). *Why digital strategies fail*. Hentet fra McKinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>
- Bøhren, Ø., & Strøm, R. Ø. (2010). Governance and Politics: Regulating Independence and Diversity in the Board Room. *Journal of Business Finance & Accounting*, 1281 - 1308.
- Børen, Ø. (2011). *Eierne, styret og ledelsen : corporate governance i Norge*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Caluwe, L., & Haes, S. D. (2019). Board level IT Governance: A Scoping Review to Set the Research Agenda. *Information Systems Management*, 262-283. doi:10.1080/10580530.2019.1629595
- Chakravorti, B., Tunnard, C., & Chaturvedi, R. S. (2014). *Digital Planet: Ready for the Rise of the e-Consumer*. The Fletcher School, Tufts University. The Institute for Business in the Global Context. Hentet fra <https://sites.tufts.edu/digitalplanet/research/dei14/>
- Chakravortl, B., & Chaturvedl, R. S. (2017). *Digital Planet 2017, How Competitiveness and trust in digital economies vary across the world*. Medford: The Fletcher School, Tufts University.
- Chambers, N., Harvey, G., & Mannion, R. (2013). *Towards a framework for enhancing the performance of nhs boards*. Health services and delivery research.
- Chaudhari, D. A. (2010). Benefits and challenges of Virtual Organizations. *Managing strategies for sustainable competitive advantage, vision and challenges*. Jalgaon.
- Choi, D. S., Sung, C. S., & Park, J. Y. (2020). *How Does Technology Startups Increase Innovative Performance? The study of technology startups on innovation focusing on employment change in Korea*. Basel: Molecular Diversity Preservation International (MDPI).
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). *The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review*. *Frontiers in Psychology*.
- Coulson-Thomas, C. (2007). How winning boards contribute to corporate growth. *Business Strategy Series, Volume 8, Number 5*, ss. 369-376.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approache* (3rd edition. utg.). Sage Publications, Inc.
- Crittende, V., & Peterson, R. A. (2019). Digital Disruption : The Transdisciplinary Future of Marketing Education. *Journal of Marketing Education*, 3-4.
- Dahlström, P., Desmet, D., & Singer, M. (2017). *The seven decisions that matter in a digital transformation: A CEO's guide to reinvention*. McKinsey & Company.
- Dans, E. (2019, 12 12). *Forbes.com*. Hentet fra The Rise And Fall Of The Technology Companies: <https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2019/12/12/the-rise-and-fall-of-the-technology-companies/#66a590dd143d>

- Digitaliseringsdirektoratet. (2017, Juni 30). *Digital transformasjon*. Hentet fra Digitaliseringsdirektoratet: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hva-er-digitalt-forstevalg/digital-transformasjon>
- Fetterman, D. M. (2001). The transformation of evaluation into a collaboration ; a vision of evaluation in the 21st century. *American Journal of Evaluation*, 381-385.
- Finch, S. (2018, 07 24). *Disruption Hub*. Hentet fra Digitising Vs Digitalising Your Business – What’s The Difference?: <https://disruptionhub.com/digitising-and-digitalising-whats-the-difference/>
- Foldnes, N., Grønneberg, S., & Hermansen, G. H. (2018). *Statistikk og dataanalyse*. Oslo: Cappelen.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999, Juli). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *The Academy of Management Review*, 24(3), ss. 489-505.
- Friedman, T. (2005). *The World is Flat*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Furr, N., Gaarlandt, J., & Shipilov, A. (2019, August 5). *Don't Put a Digital Expert in Charge of Your Digital Transformation*. Hentet fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/08/dont-put-a-digital-expert-in-charge-of-your-digital-transformation>
- Gabrielsson, J., Khlif, W., & Yamak, S. (2019). *Research Handbook on Boards of Directors*. Edward Elgar Publishing.
- Garcia, T. (2016, Juni 11). *Starbucks has more customer money on cards than many banks have in deposits*. Hentet fra [www.Marketwatch.com](https://www.marketwatch.com/story/starbucks-has-more-customer-money-on-cards-than-many-banks-have-in-deposits-2016-06-09): <https://www.marketwatch.com/story/starbucks-has-more-customer-money-on-cards-than-many-banks-have-in-deposits-2016-06-09>
- Garner, J., Kim, T., & Kim, W. (2017). *Boards of directors : a literature review*. Managerial Finance.
- Grab, B., Oiaru, D. M., & Gavril, R. M. (2019). *The Impact of Digital Transformation on Strategic Business Management*. Bucharest: The Bucharest University of Economic Studies.
- Granlund, R., Moen, S., & Welo, L. (2019). *Styreboken*. Oslo: PwC.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen.
- Haanaes, P. K. (2017, Januar). *Embrace digital - make your strategy process more engaging!* Hentet fra IMD : Research and knowledge: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/embrace-digital-make-your-strategy-process-more-engaging/>
- Haes, S. D., Joshi, A., Huygh, T., & Jansen, S. (2016). *Board Level It Governance Research Project*. Antwerpen: Antwerpen Management School.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet*. Oslo: Cappelen.
- Haraldsen, A. (2015, Februar 11). *Nav-prosjektet vil koste 50 milliarder kroner*. Hentet fra Digi.no: <https://www.digi.no/artikler/nav-prosjektet-vil-koste-50-milliarder-kroner/211356>

- Heidrick & Struggles. (2013). *Towards Dynamic Governance 2014, European Corporate Governance Report*.  
Heidrick & Struggles.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2007). *Strategic management : an integrated approach* (7th. utg.). Boston:  
Houghton Mifflin.
- Hirt, M., & Willmott, P. (2014). *Strategic principles for competing in the digital age*. McKinsey Quarterly.
- Holten, A.-L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 2-16.
- Hughes, J. (2015, Februar 9). *5 Keys to Becoming a Tech Savvy Business Leader*. Hentet fra LinkedIn.com:  
<https://www.linkedin.com/pulse/5-keys-becoming-tech-savvy-business-leader-jeff-hughes/>
- Hugo Sarrazin ; Paul Willmot. (2016). *Adapting your board to the digital age*. Silicon Valley: McKinsey.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*.  
Cambridge: Cambridge University Press.
- Hyland, M. M., & Marcellino, P. A. (2002). Examining Gender on Corporate Boards: A Regional Study.  
*Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 24-31.
- IKT-politikk og elektronisk kommunikasjon. (2019, April 8). *Kommunal- og moderniseringsdepartementet*.  
Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/europapolitikk/tema/ikt-og-forvaltning1/id686154/>
- Institute of Directors. (2019, December 19). *The top five issues for directors in 2020* . Hentet fra Institute of  
Directors, New Zealand: <https://www.iod.org.nz/resources-and-insights/news-and-articles/the-top-five-issues-for-directors-for-2020/#>
- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2018). *Digital Business Transformation and Strategy : What Do We Know So Far ?* Cambridge: University of Cambridge.
- Jewer, J., & McKay, K. N. (2012). Antecedents and Consequences of Board IT Governance: Institutional and Strategic Choice Perspectives. *Journal of the Association for Information Systems*.
- Ježak, D. J. (2007). *The board of directors as an active participant in the strategic decision-making process: Theory and practice (Empirical evidence)*. Lodz: Faculty of Management, The University of Lodz.
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2012). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a Critical Mass? *Journal of Business Ethics*, 118.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015, Juli 14). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*. Hentet fra MITSloan Management Review:  
<https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Karel Dörner, D. E. (2015). *What digital really means*. Boston: McKinsey & Company.
- Kemp, S. (2006). The Role of the board in providing strategic guidenace. *Management Decision*, 57-72.

- Knudsen, G., & Sirnes, E. (2020, April 04). *Allmennaksjeselskap*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/allmennaksjeselskap>
- KPMG. (2015). *Why are big businesses looking to start-ups for innovation ?* KPMG.
- Kunnskapsdepartementet. (2020, Mai 22). *Prop. 158 L (2015–2016) - Lov om organisering av forskningsetisk arbeid (forskningsetikkloven)* . Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-158-l-20152016/id2511345/sec3>
- Lacker, D., & Tayab, B. (2015). *Board of Directors : Duties and Liabilitie*. Stanford, California: Stanford Graduate School of Business.
- Lai, P. L. (2015, August 30). *Giftige ledere*. Hentet fra Ledernytt.no: <https://www.ledernytt.no/giftige-ledere.5789421-112537.html>
- Long, T. (2006). This years model: influences on board and director evaluation. *Corporate Governance, an international review*, 546-558.
- Mazzone, D. (2014). *Digital or Death*. Smashbox Consulting Inc.
- McDonald, M. P. (2012, November 19). *Digital Strategy Does Not Equal IT Strategy*. Hentet fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/11/digital-strategy-does-not-equa>
- McKinsey. (2016). *The Board Perspective*. McKinsey Company.
- Mellahi, K. (2005). Dynamics of Boards of Directors in Failing Organizations. *Long Range Planning (LRP)*, 261-279.
- Merendino, A., & Melville, R. (2018). *The board of directors and firm performance ; empirical evidence from listed companies*. The International Journal of Business in Society.
- Mergel, I. (2016). *Toward a Theory of Digital Transformation*. Konstanz: Universität Konstanz.
- Mohamad, S., Hendrick, M., O'Leary, C., & Best, P. (2014). Developing a model to evaluate the information technology competence of boards of directors. *Corporate Ownership & Control*, 12(1), 66-74.
- Morabito, V. (2014). *Trends and Challenges in Digital Business Innovation*. Milano: Springer.
- Moss, E., & Metcalf, J. (2019, November 14). The Ethical Dilemma at the Heart of Big Tech Companies . *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2019/11/the-ethical-dilemma-at-the-heart-of-big-tech-companies>
- National Association of Corporate Directors. (2020, April). *Board Evaluations*. Hentet fra National Association of Corporate Directors: [https://www.nacdonline.org/insights/resource\\_center.cfm?itemnumber=46317](https://www.nacdonline.org/insights/resource_center.cfm?itemnumber=46317)
- Nicholson, G. J. (2010). The role of the board of directors: perceptions of managerial elites. *Journal of Management and Organization*, 201-218.

- Nolan, R., & McFarlan, F. W. (2011). Information Technology and the Board of Directors. I H. B. Review, *Aligning Technology with Strategy* (ss. 87-112). Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Nordberg, D., & Booth, R. (2018, November). Evaluating the effectiveness of corporate boards. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*.
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. OECD.
- Oslo Børs. (2020). *Aksjer, egenkapitalbevis og retter til aksjer*. Hentet fra Oslo Børs: <https://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Notering/Aksjer-egenkapitalbevis-og-retter-til-aksjer>
- Oslo Børs. (2020, April 19). *Insider trading / notification requirement for primary insiders*. Hentet fra Oslo Børs: [https://www.oslobors.no/ob\\_eng/Oslo-Boers/Trading/Market-surveillance/Insider-trading](https://www.oslobors.no/ob_eng/Oslo-Boers/Trading/Market-surveillance/Insider-trading)
- Oxford Learners Dictionaries. (2020). *Oxford Learners Dictionaries*. Hentet fra Oxford Learners Dictionaries: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/tech-savvy>
- Parent, M., & Reich, B. H. (2009). Governing Information Technology Risk. *California Management Review*.
- Porter, M. (1987). *Konkurransestrategi*. (G. Bureid, Overs.) Oslo: Tano.
- Psaros, J. (2009). *Australian corporate governance*. Newcastle, AU: Frenchs Forest, Pearson Education Australia.
- PwC. (2013, Oktober 28). *What drives a company's success? Highlights of survey findings*. Hentet fra Strategy&: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2011-2014/what-drives-a-companys-success.html#Download>
- Rasmussen, J. L., & Huse, M. (2009, Mars). *Styreevaluering - hva er det og hvordan brukes de?* Hentet fra Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/styreevaluering-hva-er-det-og-hvordan-brukes-de>
- Rasoft. (2020, Mai). *Sample Size Calculator*. Hentet fra Rasoft: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- Sacolick, I. (2017). *Driving Digital*. New York: American Management Association.
- Sannes, R., & Andersen, E. (2017, Juni). Er norske bedrifter digitale sinker? *Magma : Econs tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 43-53. Hentet fra Magma : Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/er-norske-bedrifter-digitale-sinker>
- Sarrazin, H., & Willmott, P. (2016, Juli). *Adapting your board to the digital age*. Hentet fra McKinsey.com: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/adapting-your-board-to-the-digital-age>
- Seierstad, C., & Opsahl, T. (2011). For the few not the many ? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 44-54.

- Shiff, L. (2019). *BMC*. Hentet fra IT Budget Trends: How Companies Spend on IT:  
<https://www.bmc.com/blogs/it-budget-trends/>
- Sow, D. M., & Aborbie, D. S. (2018). *Impact of Leadership on Digital Transformation*. Phoenix: Macrothink Institute.
- Statistisk sentralbyrå. (2020, Mars 6). *Styre og leiing i aksjeselskap*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå:  
<https://www.ssb.no/styre>
- Sun, M. (2018, Desember 5). *Business Predict Digital Transformation to Be Biggest Risk Factor in 2019*. Hentet fra The Wall Street Journal: <https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2018/12/05/businesses-predict-digital-transformation-to-be-biggest-risk-factors-in-2019/>
- Sun, M. (2018, Desember 5). *Businesses Predict Digital Transformation to Be Biggest Risk Factor in 2019*. Hentet fra The Wall Street Journal: <https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2018/12/05/businesses-predict-digital-transformation-to-be-biggest-risk-factors-in-2019/>
- Teixeira, T. S. (2019, Juni 6). *Growth Strategy : Disruption Starts with Unhappy Customers, Not Technology*. Hentet fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/06/disruption-starts-with-unhappy-customers-not-technology>
- Tower, N. (2015, Januar 30). *Can my competitors click me out of business?* Hentet fra Perill.com:  
<https://www.perrill.com/can-competitors-click-business-internet-marketing-mysteries/>
- Townsend, D. (2007). Engaging the board for directors on strategy. *Strategy and Leadership*, 24-29.
- Wald, D., Laubier, R. d., & Charanya, T. (2019, Mai 29). *The Five Rules of Digital Strategy*. Hentet fra Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/publications/2019/five-rules-digital-strategy.aspx>
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). IT Governance on One Page. *Center for Information Systems Research (CISR)*.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Wikipedia. (2020, April 29). *Netscape*. Hentet fra Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Netscape>
- Wikipedia. (2020, April 19). *Sparebank*. Hentet fra Wikipedia: <https://no.wikipedia.org/wiki/Sparebank>
- Økonomisk Rapport. (2002, Juni 27). *Styrevalg i blinde*. Hentet fra Dagens Perspektiv:  
<https://www.dagensperspektiv.no/nyheter/neringsliv/styrevalg-i-blinde->
- Økonomisk Rapport. (2003, April 1). *Gjengangerne på Børsen*. Hentet fra Dagligvarehandelen.no:  
<https://dagligvarehandelen.no/2003/gjengangerne-pa-borsen>
- Åberg, C., Kazemargi, N., & Bankewitz, M. (2017, Juni 7). Strategists on the Board in a Digital Era. *Business and Management Research*, 6(2).



## Vedlegg

## Kompetansemodell for styreevaluering innen IT

<b>Strategic Planning Issues</b>	
1	The strategic value of IT to the company
2	The company's awareness of options for effective, efficient and acceptable use of IT
3	Alignment between all IT activities and the company's objectives
4	Mechanisms are in place for monitoring information security risk
5	Awareness of technology-based competitive threats
6	Innovative use of IT to undertake new businesses and improve processes
7	Making use of the latest technologies for both scheduled and impromptu meetings
8	Making use of secure IT tools for all internal communication purposes
9	Making use of data analytics to support decision making throughout the organisation
10	Ability to critically evaluate IT investment recommendations
11	Considering all stakeholder concerns and needs when making IT investment decisions
12	Ensuring appropriate human resource policies are in place
13	Ensuring ample resources are available to enable staff to leverage new technologies
14	Ensuring appropriate contractual agreements are in place with IT vendors/ suppliers
15	Awareness of influence of company culture on overall effectiveness of IT governance
<b>Internal Control Issues</b>	
1	Ensuring appropriate oversight of all IT related strategic and operational risks
2	Instituting appropriate IT governance mechanisms be it at board or at committee level
3	Ensuring standards for security and document retention are in place
4	Setting up IT fraud prevention/detection platforms throughout the organisation
5	Setting up mechanisms to ensure company gets value for money from IT investments
6	Ensuring that IT monitoring and measurement systems deliver expected results
7	Ensuring that plans and policies are implemented and effective
8	Conducting regular reviews of IT security and reliability measures
9	Ensuring appropriate IT project management systems are used
<b>Business Risk Issues</b>	
1	Being cognisant of developments in IT trends and emerging technologies for future business needs
2	Ensuring that issues related to IT business continuity risk are identified and acted upon
3	Ensuring appropriate use of social media platforms to track/assess consumer sentiment
4	Ensuring relationships with third party IT service providers are sustainable
<b>Privacy and Legal Issues</b>	
1	Ensuring that all local legislative and regulatory requirements for protecting personal information as well as policy and procedures for compliance are adhered to
2	Ensuring compliance with all relevant local legislation pertaining to the use of software, hardware, service agreements and copyright laws
3	Ensuring compliance with any relevant overseas regulations such as Sarbanes-Oxley, HIPAA, Basel, etc.
4	Ensuring compliance with all professional standards, frameworks and methodologies affecting IT governance
5	Ensuring that the decommissioning or disposal of IT assets is done in accordance with environmental legislation and regulations

Figur 0-1 Kompetansemodell for styreevaluering innen IT