



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 11411

Bacheloroppgave - Forretningsutvikling og teknologi

Bacheloroppgave

Økonomisk gevinst som et resultat av fokus på kommunikasjon, informasjon og kunnskap

Navn	Angelo Gunerius Orlandi, Magnus Bjerkan
------	---

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

- Økonomisk gevinst som et resultat av fokus på kommunikasjon, informasjon og kunnskap -



BTH11411 – Forretningsutvikling og teknologi

Innleveringsdato:

02.06.2017

Stuedsted:

BI Oslo

"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket".

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
Sammendrag	iii
1.0 Innledning	1
1.1 Presentasjon av Bohus	1
1.2 Valg av oppgave	1
1.3 Formål med oppgaven	2
1.4 Problemstilling	2
1.5 Avgrensninger	2
2.0 Situasjonsanalyse	2
2.1 Dagens situasjon	3
2.1.1 Dagens situasjon: Kommunikasjon	3
2.1.2 Dagens situasjon: Informasjonsflyt	5
2.1.3 Dagens situasjon: Kunnskapsdeling	6
2.2 Dagens situasjon sett fra et faglig perspektiv	8
2.2.1 Bohus og vekstmodellen	8
2.2.2 Teknisk gjeld	9
2.3 Ønsket fremtidig situasjon:	9
2.3.1 Kommunikasjon	10
2.3.2 Informasjonsflyt	10
2.3.3 Kunnskapsdeling	11
2.3.4 Ønsket situasjon - vekstmodellen for IT-støttet kunnskapsledelse	12
2.4 GAP	12
3.0 Løsningsalternativer	14
3.1 Løsningsalternativ 1: SharePoint Online og Workplace	14
3.2 Løsningsalternativ 2: en skreddersydd løsning for Bohus	15
4.0 Løsningsbeskrivelse	17
4.1 Valgt løsning	17
4.2 Leveransemodell	17
4.3 Brukergrensesnitt	19

4.4 Beskrivelse av SharePoint Online og funksjoner	20
4.5 Beskrivelse av Workplace og funksjoner	22
4.6 Forventede effekter	24
4.7 Effektstiler	26
4.8 Gevinstrealisering	27
5.0 Metode	28
5.1 Innhenting av informasjon om dagens situasjon	28
5.2 Kvalitativ tilnærming	29
5.3 Valg av intervjuobjekter	29
5.4 Planlegging, gjennomføring og analyse av intervjuer	30
5.4.1 Planlegging av intervjuer	30
5.4.2 Gjennomførelse av intervjuer	31
5.4.3 Analyse av intervjuer	31
5.5 Validitet	31
6.0 Resultater	33
6.1 Representant fra toppledelsen	33
6.2 Daglige ledere og representant fra IT-avdelingen	34
6.3 Avdelingssjefer (møbelavdeling, interiøravdeling og lager)	34
6.4 Selgere og lagermedarbeidere	35
7.0 Revidert løsningsforslag	35
8.0 Anbefaling til Bohus	37
9.0 Refleksjonsnotat	38
10.0 Referanseliste	41
11.0 Vedlegg	44
11.1 Vedlegg 1: Y-modellen	44
11.2 Vedlegg 2: Spørreundersøkelse for ansatte	45
11.3 Vedlegg 3 – Intervjuguide representant fra toppledelsen	50
11.4 Vedlegg 4 – Intervjuguide daglige ledere, avdelingssjefer og representant fra IT-avdelingen	50
11.5 Vedlegg 5 – Intervjuguide selgere/lagermedarbeidere	51

Sammendrag

Dette er en bacheloroppgave skrevet i tilknytning til fordypningsfaget Forretningsutvikling og teknologi ved Handelshøyskolen BI i Oslo. Skribentene er to avgangselever ved studiet Økonomi og administrasjon. I tillegg til dette er begge deltidsansatte i Bohus, bedriften som står i sentrum for oppgaven. Gjennom flere års erfaring og et godt innblikk i virksomheten har vi sammen med ansatte i Bohus gjort oss formeninger om hvor vi synes endringsbehovet står sterkest og formet problemstillingen:

Hvordan kan Bohus ved hjelp av en løsning som legger til rette for kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling øke kjedens samlede resultat?

Emnet vi berører er en sentral del av driften i Bohus, men det har på dette feltet vært lite endringer de siste årene. Ut ifra egne observasjoner og teoretisk forankret litteratur definerte vi i samråd med flere representanter fra Bohus ønsket situasjon for virksomheten. Videre drøftet vi alternativer som potensielt kunne bevege Bohus i riktig retning og deres antatte effekter. Valget falt på implementeringen av to SaaS-løsninger. Oppgaven vil i stor grad handle om disse og deres potensial til å løse de eksisterende problemene knyttet til kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling.

Gjennom dialog og intervjuer med ansatte viste det seg å være stor enighet rundt beskrivelsen av dagens situasjon og at endring var etterlengtet. Resultatene fra våre undersøkelser viser positivitet til vårt løsningsalternativ, samt mange meninger om hva som måtte ligge til grunn for en vellykket implementering. Ved hjelp av gode innspill fra intervjuobjektene kom vi til slutt frem til en anbefaling for Bohus.

Avslutningsvis utreder vi vår tilnærming til denne oppgaven, der vi drøfter negative og positive sider av gjennomførelsen, samt hva vi sitter igjen med av erfaring.

1.0 Innledning

Oppgavens formål er å gi leseren en innføring i hvordan teknologi kan bidra til forretningsutvikling. I denne oppgaven skal vi ta for oss hvordan økt fokus på kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling forhåpentligvis kan bidra til resultatøkning i Bohus. Oppgavestrukturen vil følge Y-modellen som er beskrevet av Petter Gottschalk og Tom Erling Henriksen (2004) (vedlegg 1).

1.1 Presentasjon av Bohus

I 1976 gikk 14 møbelhandlere sammen og stiftet Bohus. Siden den gang har Bohus stadig vært i vekst og utvikling. I dag er Bohus Norges største møbel -og interiørkjede med en årlig omsetning på nærmere tre milliarder kroner. Til sammen utgjør kjeden hele 60 butikker landet over (Bohus, 2017). Den nordligste butikken finner vi i Kirkenes og den sørligste i Kristiansand. En av disse 60 butikkene er Bohus netthandel, som ble lansert i mars 2017. Ved hjelp av en av de rundt 1200 ansatte i kjeden kan man få kjøpt alt fra stearinlys og pyntegenstander til eksklusive senger og sofaer.

I dag opererer Bohus med et intranett som har eksistert i ti år. Intranettet fungerer som en informasjonskanal for alle butikkene i kjeden. Er man koblet opp mot en arbeids-PC kan man her finne informasjon om alt fra leverandører til viktige beskjeder fra IT-avdelingen. På tross av et felles intranett finnes det i dag ingen felles plattform for samhandling, kommunikasjon og kunnskapsdeling i Bohus.

1.2 Valg av oppgave

Til sammen har vi innen sommeren 2017 vært ansatte i Bohus Strømmen i ti år. I løpet av disse årene har vi vært med på mange endringer og vi har opparbeidet oss et godt innblikk i hvordan kjeden drives. Vi bestemte oss allerede høsten 2016 for at Bohus var virksomheten vi ønsket å skrive om. Vårt inntrykk har lenge vært at kommunikasjonen internt og mellom ulike butikker ikke fungerer optimalt. Videre mente vi tidlig at det er et stort forbedringspotensiale når det kommer til kunnskapsdeling og informasjonsflyt. Vi mener blant annet at dagens intranett er utdatert. Peggy S. Brønn og Jan K. Arnulf (2015, s. 355) hevder at “det

tradisjonelle, statiske intranettet har gått ut på dato, og sosiale medier antas å representere en revolusjon på arbeidsplassen gjennom sitt kommunikasjonspotensial". Vi fant dette utsagnet interessant og innså tidlig at dette var noe vi ville se nærmere på. Våre meninger rundt kommunikasjon, informasjon og kunnskap ble tidlig i prosessen i stor grad bekreftet av flere ansatte på ulike ledelsesnivåer. Vi synes det virket veldig spennende å forhåpentligvis kunne presentere en løsning våre overordnede synes er god og som potensielt kan gjøre vår og våre kollegers jobbhverdag enklere.

1.3 Formål med oppgaven

Gjennom anskaffelse av en løsning som legger til rette for kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling er vårt mål at dette skal bidra til å øke Bohus' samlede resultat. I denne oppgaven ønsker vi å presentere en løsning som knytter de ulike butikkene i Bohus tettere sammen. Ved hjelp av en sterkere kjede og mer kompetente medarbeidere er ambisjonen at dette på sikt vil kunne bidra til å øke inntekter og redusere kostnader i kjeden.

1.4 Problemstilling

Hvordan kan Bohus ved hjelp av en løsning som legger til rette for kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling øke kjedens samlede resultat?

1.5 Avgrensninger

I denne oppgaven har vi valgt å prioritere det funksjonelle ved en ny løsning, og hvordan dette kan legge til rette for økt kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling. Dette innebærer at vi dessverre har måttet se bort fra det rent tekniske aspektet ved å erstatte et gammelt intranett med et nytt, dataoverføring knyttet til dette og lignende.

2.0 Situasjonsanalyse

Formålet med situasjonsanalysen er å kartlegge hvordan kommunikasjon, informasjon og kunnskap håndteres i Bohus i dag og hva som eventuelt bør

forbedres. Ved analyse av dagens situasjon og i samråd med representanter fra Bohus skal vi videre presentere en ønsket situasjon knyttet opp mot kommunikasjon, informasjon og kunnskap. Gapet mellom dagens situasjon og ønsket situasjon tilsvarer forandringsbehovet, og er noe vi ønsker å tette ved hjelp av en ny løsning.

2.1 Dagens situasjon

Informasjon om dagens situasjon er basert på egne observasjoner, veksling av e-post med flere daglige ledere, møte med driftssjef og en spørreundersøkelse for ansatte

2.1.1 Dagens situasjon: Kommunikasjon

Kommunikasjon stammer fra det latinske ordet *communicare* som oversettes til “å gjøre felles” (Brønn & Arnulf, 2015, s. 30). Det skilles vanligvis mellom to ulike kommunikasjonsprinsipper: kommunikasjon som *overføring* av et budskap og kommunikasjon som *deling* av et budskap. Kommunikasjon som overføring av et budskap blir sett på som en enveisprosess. Ved dette perspektivet skal et budskap formidles fra en avsender til en mottaker, gjennom for eksempel e-post.

Kommunikasjon som deling av et budskap på den andre siden ses på som en toveisprosess. Ved dette perspektivet er dialog, tolkning og forståelse satt i sentrum (Brønn & Arnulf, 2015, s. 31).

Store deler av kommunikasjonen i Bohus foregår i dag via mail, jobbtelefon, intranett, muntlige beskjeder og ved skriv i hyller eller beskjeder på whiteboards. Det er først og fremst mail som benyttes når det skal kommuniseres internt eller på tvers av ulike butikker. Noen butikker opererer med avdelingsvise mailkontoer. Eksempelvis har lageret på Bohus Strømmen i dag en felles mail som alle lagermedarbeidere benytter.

På daglig basis er det stort sett ledere som kommuniserer på tvers av kjeden. Selgere og lagermedarbeidere har i dag vanskeligheter med å kommunisere på

tvers av butikker. Dette skyldes i stor grad mangel på en felles plattform for kommunikasjon hvor man kan nå den man ønsker og få svar på det man ønsker.

Hele 61% av de ansatte i vår spørreundersøkelse mener e-post er en rask og effektiv måte å kommunisere på mellom ulike avdelinger. Vårt inntrykk av e-post som kommunikasjonsmiddel er at det også har sine svakheter, blant annet at det hender de besvares senere enn avsender forventer. Dette kan være flere timer eller dager etter at en e-post har blitt sendt. I våre undersøkelser svarer nær 18% at e-poster ofte blir besvart senere enn man skulle ønske. 58% svarer at dette forekommer av og til. Vi mener dette har en sammenheng med antallet deltidsansatte i Bohus. I de ti butikkene vi har tall fra er omtrent 70% deltidsansatte hvorav rundt 30% har en stilling på under 50%. For ansatte med en stillingsgrad på under 50% kan det gå flere dager mellom hver gang man er på jobb.

Bruk av e-post kan videre vise seg å føre til vanskeligheter i forhold til oppfølging av kunder og for eksempel reklamasjonssaker. Hvis en kunde har hatt mye kontakt med en spesifikk ansatt kan det være vanskelig for en annen ansatt å sette seg inn i deres historikk og hva som tidligere har blitt avtalt. En eventuell e-post til den aktuelle ansatte vil ikke bli oppdaget før neste gang han eller hun er på jobb. Dette kan i verste fall føre til at kunden må vente unødvendig lenge før han eller hun får svar på det de lurte på. For ansatte som ønsker å ha muligheten til å kommunisere med andre ansatte utenfor arbeidstiden er dette per i dag ikke mulig.

Vi sitter med et inntrykk av at muntlige beskjeder, skriv i hyller og gule post-it lapper fungerer bra ved enkle meldinger som er aktuelle i det øyeblikket de mottas. Allikevel ser vi at utbredt bruk av denne formen for kommunikasjon ofte kan føre til at muntlige beskjeder går i glemmeboka eller at man mister oversikt over mottatte skriv og lignende fordi det er vanskelig å holde oversikt over disse.

Ved kommunikasjon som overføring av budskap som ren publisering av informasjon benyttes i dag stort sett intranett, papirskriv og e-post. Vi mener denne enveisprosessen for kommunikasjon fungerer på en tilfredsstillende måte. I tilfeller hvor man har behov for kommunikasjon som deling av et budskap, en

tøveisprosess i form av rask respons og effektiv dialog mener vi dagens situasjon ikke er tilfredsstillende. Den manglende muligheten for rask og effektiv dialog både i egen butikk og på tvers av butikker kombinert med en høy andel deltidsansatte gjør at vi i samråd med representanter fra Bohus mener dagens situasjon knyttet til kommunikasjon ikke er tilfredsstillende.

2.1.2 Dagens situasjon: Informasjonsflyt

Petter Gottschalk (2000, s.7) hevder at “når data blir satt i en sammenheng som gir mening, kaller man det informasjon”. Ansatte i Bohus har tilgang til informasjon gjennom flere ulike kanaler. Typiske eksempler på informasjonskanaler er i dag avdelingsmøter, papirskriv, kundeordre i SAP, intranett og i noen få tilfeller egne grupper på Facebook. Gjennom vår spørreundersøkelse for ansatte kommer det frem at nærmere 16% mener de i svært liten eller i liten grad er godt nok informert på arbeidsplassen. 37% av respondentene mener de i noen grad er godt nok informert til enhver tid og rundt 47 % mener de i stor eller svært stor grad er godt nok informert. Vi mener disse tallene i seg selv vitner om god informasjonsflyt, men ser allikevel flere områder der dagens situasjon ikke er god nok.

Bohus bruker i dag et tradisjonelt intranett som informasjonskilde for alle butikkene i kjeden. Her publiseres det informasjon om alt fra leverandører, kampanjer, nyheter i sortiment og lignende. Som ren informasjonskanal mener vi dagens intranett fungerer tilstrekkelig. Allikevel mener vi at denne løsningen er i ferd med å bli utdatert av flere årsaker. En av grunnene til dette er at dagens intranett kun er tilgjengelig på arbeidsplassen for de fleste ansatte. Ved ønske om rask informasjon i forbindelse med en jobbreise eller et ønske om å lese seg opp før en arbeidsdag gir dagens intranett ingen muligheter for dette.

Driftssjef for Bohus påpekte at et av dagens største problemer er at ansatte ikke er godt nok oppdaterte på ulike kampanjer. Dette er informasjon som først og fremst blir publisert på intranettet. Vårt inntrykk er at få ansatte bruker dagens intranett, og at informasjon her stort sett er knyttet opp mot ledelsen som igjen skal videreformidle dette til ansatte. Vår erfaring er at det i liten grad settes av

arbeidstid for å holde seg oppdaterte på intranettet og at det i liten grad oppmuntres til å ta i bruk dagens intranett. Dette mener vi kan sees i sammenheng med at dagens intranett er lite intuitivt og oversiktlig.

Som nevnt innledningsvis benyttes det i dag en rekke ulike informasjonskanaler i Bohus. Dette kan føre til at ansatte får for mye informasjon fra for mange ulike kilder. Et skriv her, en e-post der og en ny oppdatering på intranettet kan være mye å forholde seg til på en gang. En fare ved mange ulike informasjonskanaler er informasjonsoverflod. Ved dagens situasjon er det videre slik at ansatte selv må oppsøke informasjon i jobbsammenheng. Dette kan være ved å gå gjennom intranettet og å sjekke mail i arbeidstiden. Denne formen for informasjonsinnhenting er tidkrevende og tar opp tid som kunne vært brukt til verdiskapning.

Oppsummert bærer dagens situasjon preg av å inneha et utdatert intranett. En av de største utfordringene med dagens løsning er at intranettet kun er tilgjengelig på arbeidsplassen og at den er vanskelig å navigere i. I tillegg til intranettet må ansatte i Bohus også forholde seg til en rekke andre informasjonskanaler og selv oppsøke informasjon, for så å filtrere hva man har bruk for.

2.1.3 Dagens situasjon: Kunnskapsdeling

Dagens situasjon er preget av tilnærmet totalt fravær av kunnskapsdeling mellom de enkelte forretningene kjeden består av. Dette gjelder spesielt for ansatte under ledernivå. På regionalt ledernivå arrangeres det møter to til tre ganger årlig hvor de ulike daglige lederne diskuterer «best practice». De metodene man tar til seg på regionalmøtene viderefremmes til de ansatte i ens egen butikk. Denne formen for kunnskapsdistribusjon kan sees på som lite direkte, noe som i verste fall kan medføre at budskapet ikke når frem til alle. Dette er så vidt vi har fått kjennskap til den eneste formen for kunnskapsdeling på tvers av kjedens butikker i dag.

Funnene som blir gjort i de overnevnte regionalmøtene eller annen kunnskap som viser seg å være til nytte for ansatte formidles ofte gjennom skriv som blir plassert i de ansattes hyller eller ulike kurs. Denne formen for kunnskapsdeling fungerer til

en viss grad. Vi har inntrykket av at det ofte oppstår problemer når kunnskapen som blir formidlet er rutiner som sjeldent brukes i løpet av en arbeidsdag. I disse tilfellene blir lærdommen fort glemt og kunnskapen er da lite tilgjengelig med tanke på at skriv fort blir borte i mengden av annen informasjon som også blir plassert i de ansattes hyller. Denne løsningen anses som lite oversiktlig og den mangler mulighet til å sammenligne med tidligere saker.

Et fåtall av Bohus sine butikker opererer med en interne Facebook-grupper med mulighet for kunnskapsdeling. Disse er i dag stort sett benyttet til å formidle informasjon fra ledelsen til resten av de ansatte. Det som foregår av kunnskapsdeling i disse gruppene avgrenses til den enkelte butikken.

Petter Gottschalk (2000, s.7) bemerker at “informasjon blir til kunnskap når informasjonen kombineres med erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon”. Det finnes ulike former for kunnskap. Eksplisitt kunnskap er kunnskap som det er lett å sette ord på, og å videreformidle til andre (Gottschalk, 2000, s. 47). Taus kunnskap er de former for kompetanse og kunnskap som er vanskelig definere ved en verbal forklaring. Fremgangsmåten er kompleks og kan være vanskelig å dele med andre. Denne kompetansen er gjerne noe du har opparbeidet over tid og er sterkt personlig knyttet (Gottschalk, 2000, s. 47). Oppfatningen av dagens situasjon er at mange ansatte sitter på mye kunnskap, men at det ikke eksisterer plattformer som gir mulighet for å dele den kunnskapen man besitter.

Ansatte i Bohus kan i dag få teknisk assistanse ved hjelp av noe som kalles Bohuspedia og IT-avdelingen i Bohus. Bohuspedia er en søkefunksjon med likt oppsett som Wikipedia, og ble utviklet som en egen løsning for Bohus under anskaffelsen av ERP-systemet SAP. Funksjonen baserer seg på å gi brukeren en veiledning knyttet til det tekniske aspektet i SAP. Formålet er her at ansatte skal kunne søke opp hvordan ulike funksjoner i SAP kan benyttes og fremgangsmåter ved for eksempel en lagertelling eller lignende.

Problemet med Bohuspedia i dag er at selve søkefunksjonen er svært tungvinn og lite intuitiv, og at det er vanskelig å vite hvilke søkeord en skal bruke for å få relevante funn. Grunnet løsningens mangel på brukervennlighet blir den lite

benyttet, og i det hele tatt lite formidlet til de ansatte. I følge våre undersøkelser svarer nær 52% av de ansatte at de ikke har tatt i bruk Bohuspedia i det hele tatt den siste måneden, i tillegg til dette har vi i etterkant av undersøkelsen fått tilbakemeldinger av kolleger som lurer på hva Bohuspedia er. På spørsmålet «I hvilken grad synes du Bohuspedia er en god løsning» svarer 39% av de ansatte «I liten grad» eller «I svært liten grad». En dårlig løsning i Bohuspedia kan føre til større belastning for IT-avdelingen enn nødvendig.

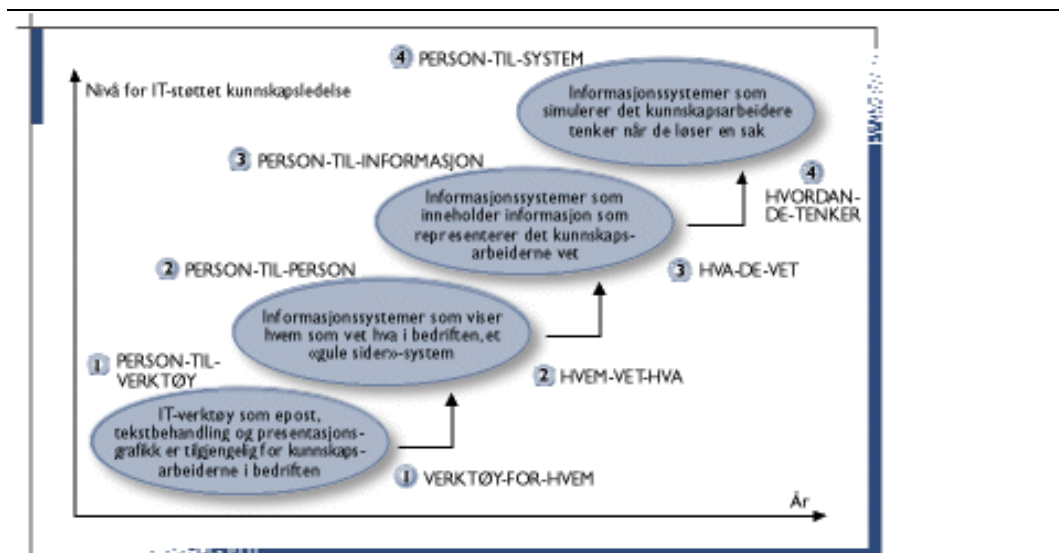
2.2 Dagens situasjon sett fra et faglig perspektiv

I denne delen av oppgaven ønsker vi å sette dagens situasjon knyttet til kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling opp mot faglitteratur i faget Forretningsutvikling og teknologi.

2.2.1 Bohus og vekstmodellen

For å sette dagens situasjon i et faglig perspektiv mener vi Bohus i dag kvalifiserer seg til nivå én i Petter Gottschalk sin vekstmodell for IT-støttet kunnskapsledelse (2003). Kravene til vekstmodellens første nivå er at “bedriften gir kunnskapsarbeideren verktøy for å gjøre jobben (e-post, tekstbehandlingsprogram, informasjonsgrafikk)”.

Kvalifikasjonene for å nå nivå to er at «bedriften gir kunnskapsarbeideren tilgang til kolleger som vet hvordan jobben skal gjøres». Dette er noe Bohus ikke har lagt godt nok til rette per dags dato. Selv om flere av de ansatte har en viss formening om hvor de skal henvende seg ved søken etter kunnskap er det likevel ingen oppslag med tydelige indikasjoner om hvem som vet hva.



Figur 1 - (Gottschalk, 2003, figur 1)

2.2.2 Teknisk gjeld

Econa (2017) definerer teknisk gjeld som “alt det uferdige, unødvendig kompliserte og utdaterte i løsningene som hindrer oss i å drifte, forvalte og videreutvikle så effektivt som vi burde”. Ved bruk av dagens intranett som informasjonsplattform og manglende løsninger knyttet til kommunikasjon og kunnskapsdeling mener vi Bohus har pådratt seg teknisk gjeld. Forventninger fra ulike interessenter øker med tiden og det er viktig at Bohus begynner å betale ned sin tekniske gjeld før dette ikke lenger lar seg gjøre. Dagens situasjon knyttet til kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling er ikke tilfredsstillende og bærer preg av høy teknisk gjeld.

2.3 Ønsket fremtidig situasjon:

Ved et møte med driftssjef i Bohus kom det frem at et av målene det jobbes mot i dag er å “bygge en sterkere kjede som jobber sammen”. I samråd driftssjef, daglige ledere og ansatte i Bohus har vi kommet frem hva vi mener er ønsket situasjon knyttet opp mot kommunikasjon, informasjon og kunnskap for Bohus som kjede.

2.3.1 Kommunikasjon

For å sitere en daglig leder vi har vært i kontakt med ønskes “en måte å kommunisere på som er raskere og som treffer de ansatte der de er - også utenom jobb”. Ønsket situasjon er her en form for chattefunksjon, der muligheter for dialog og rask respons gjøres tilgjengelig for alle ansatte. Målet er at dette skal kunne redusere responstiden forbundet med e-post og at ansatte skal ha tilgang til denne formen for kommunikasjon både på og utenfor arbeidsplassen. Dette kan for eksempel dreie seg om at deltidsansatte har muligheten til å holde seg oppdaterte eller hjelpe andre kolleger utenfor arbeidstiden ved ønske om dette.

Som nevnt tidligere stammer ordet kommunikasjon fra det latinske ordet *communicare* som betyr “å gjøre felles”. Dette er noe vi ønsker å oppnå ved dagens situasjon. Vi ønsker å knytte ulike butikker sammen via nye former for kommunikasjon. Det skal være både raskt og enkelt for både vanlige ansatte og ledere å kommunisere på tvers av ulike butikker i kjeden. Dette håper vi igjen skal kunne bidra til bedre informasjonsflyt og kunnskapsdeling. Det er videre et ønske at både informasjon og kunnskap skal gjøres felles og lett tilgjengelig ved hjelp av nye kommunikasjonsformer.

2.3.2 Informasjonsflyt

I forbindelse med publisering av informasjon er ønsket situasjon raskere, mer effektiv og enklere distribusjon av informasjon i kjeden. Dette innebærer at man eksempelvis i mindre grad skal ha behov for å holde morgenmøter eller å lage skriv for å informere ansatte. Lean-prinsippet går ut på at all tids- og ressursbruk som i kundenes øyne ikke tilfører sluttproduktet verdi skal elimineres (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 630). Ønsket situasjon er i forbindelse med lean-prinsippet at både ledere og underordnede i enda større grad skal kunne bruke tid på aktiviteter som faktisk er verdiskapende ved å både raskt og enkelt kunne publisere og få tilgang til informasjon.

Videre er ønsket situasjon at ansatte skal forholde seg til langt færre informasjonskanaler enn de gjør i dag. Dette innebærer at man ikke lenger skal ha behov for å benytte seg av flere ulike informasjonskanaler slik som e-post,

papirskriv, post-it lapper, intranett, Facebookgrupper og lignende. Det er også et ønske om at den eller de som publiserer informasjon skal kunne se hvem som har mottatt informasjonen med den hensikt å kunne følge opp ansatte. I tillegg til dette ønsker vi en situasjon der ansatte får beskjed i form av eksempelvis en push-varsel dersom det publiseres informasjon relevant for den enkelte. Ønsket situasjon er at ansatte i mindre grad skal behøve å lete etter eller oppsøke informasjon på egenhånd.

På kjedeplan er ønsket situasjon å erstatte dagens statiske og utdaterte intranett med en løsning som bærer preg av å være mer dynamisk og samhandlingsbasert. I tillegg til muligheter for ren publisering av informasjon ønsker vi en løsning som legger til rette for kommunikasjon og kunnskapsdeling internt og på tvers av ulike butikker. For at denne løsningen skal fungere optimalt mener vi det bør være muligheter for å ha tilgang til denne også utenfor arbeidsplassen. Dette kan for eksempel være i forbindelse med en jobbreise eller et ønske om å holde seg oppdaterte utenfor arbeidstiden. Det er også et ønske om å ha tilgang til den nye løsningen via for eksempel en smarttelefon.

2.3.3 Kunnskapsdeling

Ønsket situasjon i forhold til kunnskap er å gjøre tilegning av kunnskap enklere for alle ansatte. Et mål er å gjøre det enklere for ansatte å tilegne kunnskap på egenhånd, og i lys av dette kunne bli mer selvgående. I tillegg ønsker vi å redusere antall feil som skyldes mangel på kunnskap hos de ansatte, noe som potensielt kan føre til kostnader og dårlige kundeopplevelser. Peter Senge (2006) hevder at «De organisasjonene som virkelig kommer til å lykkes i fremtiden, vil være de organisasjonene som oppdager hvordan de kan utnytte folks engasjement og evne til å lære på alle nivåer i en organisasjon» (referert i Brønn & Arnulf, 2015, s. 151). For å oppnå «engasjement og evne til å lære på alle nivåer» mener vi det er nødvendig med en løsning som gir enkel og rask tilgang til kunnskap.

For å bedre kunne utnytte kunnskapen Bohus har tilgjengelig ønsker vi en løsning i form av en felles plattform med mulighet for å både oppsøke kunnskap, men også å dele det man selv sitter på av kompetanse med alle ansatte i kjeden. Ønsket

situasjon er her muligheten til å dele personlige erfaringer og kunnskap. Det hevdes at hvis en virksomhet mangler evne til å distribuere taus kunnskap ut til sine ansatte kan dette ansees som et effektivitetstap (Choo et al., 2006).

Ønsket situasjon knyttet til kunnskap er videre en form for løsning som kan tilby oversiktlig strukturering av innhold. Det ønskes mulighet for å dele ansatte inn i ulike grupper eller diskusjonsforum med hovedmål å dele best practice og egne erfaringer. Dette kan for eksempel være en egen gruppe hvor alle lagermedarbeidere i landet er samlet. For at dette skal fungere optimalt er det nødvendig med enkel navigering. Dette innebærer at publisert informasjon eller dokumenter skal kunne gjøres søkbare ved emneknagger eller stikkord.

2.3.4 Ønsket situasjon - vekstmodellen for IT-støttet kunnskapsledelse

Som nevnt i dagens situasjon mener vi Bohus i dag befinner seg på nivå én i vekstmodellen for IT-støttet kunnskapsledelse. Vi mener en ny løsning har potensiale for å løfte Bohus opp på nivå tre. Nivå to innebærer at informasjon om hvem som vet hva blir tilgjengeliggjort for alle ansatte i bedriften. Det er her snakk om at bedriften gir ansatte tilgang til kolleger som vet hvordan jobben gjøres (Gottschalk, 2003). Nivå tre på vekstmodellen setter krav til at bedriften har systemer som lagrer og gjør informasjon tilgjengelig for kunnskapsarbeidere. Dette kan for eksempel være tidligere løste saker som gjøres tilgjengelige og søkbare for ansatte.

2.4 GAP

I denne delen av oppgaven vil vi oppsummere funnene ved dagens situasjon og ønsket situasjon.

Dagens situasjon: Kommunikasjon	Ønsket situasjon: Kommunikasjon
Stort sett ledere som kommuniserer på tvers av ulike butikker	Mulighet for alle ansatte å enkelt kunne kommunisere på tvers av ulike butikker
Stort sett e-post som blir brukt som kommunikasjonsmiddel. Bærer preg av å være statisk, ha noe treg responstid	Muligheter for rask og effektiv dialog i form av et chattesystem mellom to individer eller gruppevis. Det skal også

og at man er utilgjengelig utenfor arbeidsplassen	være mulig å kommunisere med ansatte når de ikke oppholder seg på arbeidsplassen
En del av kommunikasjonen foregår via skriv i hyller og post-it lapper	Viktige budskap sendes, lagres og struktureres digitalt

Figur 2 – GAP Kommunikasjon

Dagens situasjon: Informasjonsflyt	Ønsket situasjon: Informasjonsflyt
Ansatte må forholde seg til flere ulike informasjonskanaler	Ansatte forholder seg til langt færre informasjonskanaler
Preget av et tradisjonelt statisk og utdatert intranett	En samhandlingsplattform som kan erstatte dagens intranett informasjons- og publiseringsmessig og samtidig legge til rette for kommunikasjon og kunnskapsdeling
I dag må ansatte i stor grad selv oppsøke informasjon for å holde seg oppdaterte	Ønsket situasjon er at ansatte blir varslet når relevant informasjon publiseres/oppdateres (push-varsler)
Ledere har liten oversikt over hvilke ansatte som har mottatt og forstått ulike beskjeder	Ledere skal kunne se hvilke ansatte som har mottatt og forstått ulike beskjeder

Figur 3 – GAP Informasjonsflyt

Dagens situasjon: Kunnskapsdeling	Ønsket situasjon: Kunnskapsdeling
Tilnærmet totalt fravær av kunnskapsdeling mellom de enkelte butikkene i kjeden	Kunnskapsdeling på tvers av hele Bohuskjeden
Begrensede muligheter for å dele personlig kunnskap og erfaring	Felles plattform med mulighet for å dele kunnskap og erfaringer
Mye av kunnskapen er skrevet på papir og lagret i permer og mapper	Kunnskap lagret og strukturert digitalt
Fremgangsmåte ved tidligere løste saker er ikke tilgjengelig for ansatte	Mulighet for å tilegne kunnskap ved at tidligere løste saker blir lagret,

	strukturert og gjort søkbare digitalt
Vanskelig å på egenhånd tilegne teknisk kunnskap ved dårlig løsning i form av Bohuspedia	Gjøre digitale kunnskapssøk mer intuitive slik at ansatte enklere kan finne løsninger uten å kontakte IT-avdelingen

Figur 4 – GAP Kunnskapsdeling

Felles for de fleste ansatte i Bohus er at intranettet, kommunikasjonsmidler og kunnskap kun er tilgjengelig fysisk på egen arbeidsplass. Videre mener vi at noe som går igjen ved dagens situasjon er at de ulike Bohusforretningene i liten grad samarbeider med andre butikker. Ønsket situasjon er å knytte de ulike butikkene tettere sammen ved en løsning som legger til rette for bedre og enklere samhandling og samarbeid på tvers av kjeden.

3.0 Løsningsalternativer

I denne delen av oppgaven har vi listet opp to alternativer vi mener er interessante for Bohus og som kan bidra til å løse Bohus sine utfordringer slik de er i dag. Vi mener at å fortsette med dagens løsning ikke er godt nok alternativ og at denne bør erstattes av et av våre to alternativer. Vi vil nå presentere og drøfte de to ulike løsningsalternativene vi har kommet frem til.

3.1 Løsningsalternativ 1: *SharePoint Online og Workplace*

SharePoint Online er en løsning utviklet av Microsoft, og de beskriver tjenesten slik: “Det er som å ha bedriftens intranett i lommen, slik at du kan få tilgang til teamets og organisasjonens ressurser for å få gjort mer uansett hvor du befinner deg” (Microsoft, 2017). SharePoint Online gir mulighet til ren informasjonspublisering, men legger også til rette for samhandling og samarbeid. Man kan få tilgang til SharePoint Online via internett ved hjelp av både PC, nettbrett og mobil.

Workplace er en samarbeidsplattform utviklet av Facebook, og legger stor vekt på kommunikasjon, diskusjon og samhandling mellom ansatte i ulike selskaper (Facebook, 2017). Dette er egenskaper vi mener SharePoint Online ikke utfyller

tilstrekkelig, og er derfor årsaken til at vi anser kombinasjonen av begge tjenestene som et godt løsningsalternativ.

Den største fordelen ved denne løsningen mener vi er at disse to systemene kompletterer hverandre og sammen inneholder mange av de funksjonene vi mener kan hjelpe Bohus over på ønsket situasjon. Begge løsningene har over lengre tid blitt testet og forbedret av de respekterte selskapene Microsoft og Facebook for å skape så gode løsninger som mulig. En fordel ved å ta i bruk Workplace er at dens funksjoner og layout er ganske lik det mange allerede kjenner igjen fra Facebook, og derfor tror vi at mange ansatte vil ha en kort og enkel opplæringsfase. Implementeringen av disse to plattformene vil være av relativt liten økonomisk belastning. SharePoint Online vil ikke medføre ytterligere kostnader i forbindelse med at Bohus abonnerer på Office365. Det vil her kun være snakk om konsulentkostnader for tilpasning av løsningen. Workplace vil koste 2\$ per ansatt i måneden (Facebook, 2017).

Det at dette løsningsalternativet innebærer to ulike løsninger fra to ulike selskaper mener vi kan være negativt. Dette innebærer at man er nødt til å forholde seg til to ulike systemer, noe som kan være tungvint for enkelte. Dette anser vi som det største ankepunktet ved denne løsningen. Videre ser vi på det som negativt at en løsning som Workplace kan bli forbundet med det tradisjonelle Facebook. Det vil være fare for at enkelte ansatte viderefører sin bruk av Facebook inn i Workplace og at bruken etterhvert blir mindre jobberelatert. Om Bohus etter en stund oppdager felter hvor disse systemene ikke er optimale vil det være begrensede muligheter for å endre og tilpasse disse løsningene i etterkant, da de er standardiserte.

3.2 Løsningsalternativ 2: en skreddersydd løsning for Bohus

Det andre alternativet vil være å implementere en skreddersydd løsning som er produsert og tilpasset for Bohus. Utviklingen av denne type løsning vil skje i samarbeid med en ekstern leverandør med kompetanse på feltet. Valget av løsningens leverandør må evalueres nøye da denne beslutningen er med på å regulere risikoen knyttet til leveransetid, samarbeidsevne og en rekke andre faktorer (Christensen, 2016, s. 213). Ved utformingen av en skreddersydd løsning

vil representanter fra Bohus i samarbeid med leverandøren skape en løsning som er tilpasset Bohus sine behov. Prosjektdeltakerne fra Bohus bør ha god innsikt i bedriftens strukturer og forretningsregler for å bidra til å utvikle en god løsning.

Ved at Bohus selv deltar i utviklingen av programvaren kan man i større grad utvikle en løsning som benytter et begrepsapparat som samsvarer med bransjens vokabular, noe som igjen kan bidra til mer funksjonelle løsninger (Christensen, 2016, s. 43). Ved valg av en skreddersydd løsning vil man kunne ta hensyn til forslag fra ansatte i ulike avdelinger. Dette er noe vi anser som svært gunstig og kan bidra til å skape en løsning tilpasset alle ledd i virksomheten. Ved at hele løsningen samles i ett og samme program vil dette kunne bidra til jevnere homogenitet slik at brukeren opplever en lik brukerdiallog ved samtlige av programmets prosessområder. På denne måten vil løsningen være enklere å benytte, samt at det krever mindre opplæring av ansatte (Christensen, 2016, s. 38). Om løsningen blir en suksess avhenger av et godt valg av leverandør, og et tett og produktivt samarbeid mellom Bohus og leverandørens konsulentteam, i tillegg til en rekke andre elementer.

Valg av skreddersydd løsning kan også by på utfordringer. Det vil være viktig å veie opp de negative effektene med de positive effektene for å trekke en beslutning. Ulempene er eksempelvis at en tilpasset løsning vil være en langt større økonomisk belastning fremfor å benytte en standardisert løsning. I dette tilfellet vil Bohus selv være eier av løsningen og må derfor selv stå for finansiering av utvikling, opplæring av ansatte, vedlikehold og lignende. En slik implementering vil ikke kunne garantere økonomisk gevinst, og det kan derfor være risikabelt å investere store summer. Utviklingsfasen kan for slike løsninger være svært lang, og krever stor kompetanse både hos leverandør og kunde da sluttproduktet er av kompleks karakter. Fra et tidlig stadium vil det være viktig å sette avgrensninger til leveranse (scope), og eksessive løsninger må lukes ut, da utviklingen av disse også skaper kostnader (Christensen, 2016, s. 238). Dette krever god planlegging og tilgjengelige ressurser.

4.0 Løsningsbeskrivelse

I denne delen vil vi presentere to viktige faktorer vi har lagt vekt på ved valg av løsning. Vi vil deretter gå inn på selve løsningen og dens funksjoner, før vi til slutt oppsummerer med antatte effekter og gevinster løsningen vil kunne medføre.

4.1 Valgt løsning

Etter å ha vurdert begge løsningene opp mot hverandre har vi konkludert med at løsningsalternativ 1, ved SharePoint Online og Workplace utgjør det beste alternativet for Bohus. Dette er løsninger vi mener kompletterer hverandre i stor grad. SharePoint Online tar på sin side vare på aspektet ved det typiske intranett som legger til rette for ren publisering av informasjon. SharePoint Online legger også til rette for samhandling, men ved å i tillegg ta i bruk Workplace gir dette en helt ny dimensjon i form av samhandling og kommunikasjon. En viktig faktor for denne avgjørelsen er at både Microsoft og Facebook over lengre tid har utviklet, testet og endret på disse løsningene i samarbeid med flere store selskaper. Dette mener vi har vært med på å gjøre begge plattformene gode og brukervennlige. Vi mener at disse løsningene potensielt vil kunne bli bidra til positive effekter for Bohus. I tillegg er en viktig faktor at ved å gå for en skreddersydd løsning vil kostnadene og opplæringsprosessen knyttet til dette være på et helt annet nivå. Som en konklusjon tror vi denne løsningen vil være minst like god som en skreddersydd løsning, og til en helt annen kostnad.

4.2 Leveransemodell

For at Bohus skal nå ønsket situasjon har det vært helt nødvendig å se på hvordan ulike løsninger leveres. Valg av leveransemodell handler om hvordan en funksjonalitet produseres og gjøres tilgjengelig for en sluttbruker. En leveransemodell kan beskrives ved ulike kvalitetskriterier og de økonomiske konsekvensene knyttet til disse (Christensen, 2016, s. 47-48). I sitt kompendium beskriver Bo Hjort Christensen (2016, s. 48-49) de seks viktigste kvalitetene som enkelhet, stedsuavhengighet, skalerbarhet, sikkerhet, stabilitet og responsivitet. Man skiller vanligvis mellom to ulike leveransemodeller, nemlig on-premise og skybaserte løsninger.

Intranettet Bohus benytter i dag er en såkalt on-premise løsning. On-premise løsninger kan betegnes som “forretningssystemer som installeres og forvaltes på egen infrastruktur i eget hus” (Christensen, 2016, s. 47). Ved on-premise løsninger er det vanlig å kjøpe lisenser knyttet til en programvare og det er som regel knyttet kostnader til drift og vedlikehold av denne. Som nevnt installeres on-premise løsninger på egen infrastruktur og ved dagens situasjon i Bohus kjennetegnes dette ved at de fleste ansatte kun har tilgang til intranettet via en PC stasjonert på arbeidsplassen.

Bo Hjort Christensen har gjengitt National Institute of Standards and Technology sin definisjon på Cloud Computing slik “*Cloud computing (nettskyen) er en IT-leveransemodell som tilbyr en brukervennlig nettverks-basert on-demand tilgang til felles ressurser (som for eksempel datakraft, lagring, nettverk, applikasjoner og tjenester)*. Disse ressursene kan raskt og enkelt tilgjengeliggjøres med lite behov for ekstrainsats eller leverandørinvolvering” (2016, s. 50). En del av Cloud Computing går under navnet Software as a Service (SaaS). En SaaS tjeneste kjennetegnes ved at man “ikke kjøper lisenser, men derimot leier en rettighet til å anvende systemet” og at man selv ikke håndterer drift av systemet. Kjennetegn som er typiske for SaaS-løsninger er at de er stedsuavhengige og kan leveres over internett. Videre er det vanlig at kunder betaler månedlige avgifter basert på antall brukere som tar i bruk løsningen. Ved SaaS-løsninger kan man enkelt redusere eller øke antall brukere av løsningen, noe som vitner om god skalerbarhet. Ved behov for oppdateringen av SaaS-løsninger skjer dette gjerne ved regelmessige, små oppdateringer kunden ikke legger merke til. En SaaS-løsning må være intuitiv og enkel å bruke, hvis ikke blir leverandørene fort utkonkurrert (Christensen, 2016, s. 49-54).

Å være tilgjengelig og å få tilgang til en løsning hvor som helst og på ulike aksessmedier er i seg selv en situasjon vi ønsker i fremtiden. I tillegg til mener vi at nettopp dette kan bidra til å hjelpe Bohus over på ønsket situasjon knyttet til kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling. SharePoint tilbyr kundene sine både en on-premise løsning kalt SharePoint Server og en SaaS-løsning kalt

SharePoint Online. Vårt valg har dermed falt på å implementere SharePoint Online og Workplace, som begge er SaaS-løsninger.

4.3 Brukergrensesnitt

Vi mener først og fremst det er viktig at løsningen gir mulighet for tilgang gjennom flere ulike aksessmedier slik at ansatte enkelt kan koble seg opp hvor enn de befinner seg. Dette bør minimum være stasjonær jobb-PC, bærbar PC og mobiltelefon. I sitt kompendium skriver Bo Hjort Christensen (2016, s. 40) at “for hvert av mediene må tilgangen designes for å oppnå en best mulig balanse mellom mediets iboende muligheter og begrensninger og brukernes behov”. Dette kalles aksessdesign og er noe både SharePoint Online og Workplace har hensyntatt, noe som kan være avgjørende for om brukere opplever at arbeidsoppgaver utføres effektivt. Jakob Nielsen (referert i Christensen, 2016, s. 41), en dansk forsker og ekspert på menneske-maskin interaksjon har utformet fem kvalitetsmål for brukeropplevelse. Disse er learnability, efficiency, memorability, errors og satisfaction. Learnability handler om hvorvidt det er enkelt å lære seg et system og efficiency handler om hvor effektivt et system er. Memorability handler om hvor enkelt det er å komme tilbake til, og å kjenne seg igjen i et system etter noe tid. Errors handler om hvor feilfritt oppgaver utføres og det å lede brukeren tilbake på riktig spor ved eventuelle feil, ved bruk av for eksempel «breadcrumbs». Satisfaction dreier seg om hvor fornøyd man er med hele brukeropplevelsen. Vi mener brukervennlighet spiller en viktig rolle dersom ansatte i Bohus skal se nytten av å ta i bruk en ny løsning.

Som antydnet av tittelen på dette avsnittet er brukergrensesnitt i stor grad vektlagt ved valg av SharePoint Online og Workplace. En av de grunnleggende egenskapene et program må ha for å oppnå et godt brukergrensesnitt er tilretteleggelse for god navigasjon. Ved tidligere studie fra 1999 utført av Weiss (referert i Snider & Florence, 2012, s. 38) er det konkludert med at tungvinn navigasjon skaper frustrerte brukere. SharePoint Online er en tilpasningsdyktig programvare (Microsoft, 2017) i den grad at kunden selv kan modellere dets design innenfor visse rammer, noe som blant annet innebærer at plasseringen av hotspots kan adapteres til bedriften. På denne måten åpnes muligheten for å forme

SharePoint Online etter egne behov og dermed skape et program med bedre tilretteleggelse for intuitiv navigasjon. I 2000 påstod informasjonsarkitekten Steven Krug (referert i Snider & Florence, 2012, s. 39) at et godt visuelt hierarki sparer arbeid ved å prioritere innholdet på en måte man kan forstå umiddelbart. Et godt visuelt hierarki er noe SharePoint Online kan innfri, men det setter også krav til god modellering av tjenesten.

Ved bruk av samhandlingstjenesten Workplace vil hele kjeden ha mulighet til å poste informasjon som deretter vil vises på news feeden til hver enkelt ansatt. Dette kan skape mye informasjon på ett og samme sted. Mye informasjon kan i følge Jakob Nielsen (1995) være problematisk (referert i Snider & Florence, 2012, s. 39), da dette kan føre til brukere blir desorienterte. Ved bruk av Workplace kan man i noen grad justere informasjonsintensiteten ved at innlegg postes i mindre, mer målrettede grupper og dermed ikke eksponeres for brukere som ikke har nytte av det. I tillegg er denne samhandlingstjenesten rustet med søkefunksjoner som gjør det mulig å spore profiler, grupper, innlegg og lignende, noe som kan føre til en mer dynamisk navigasjon.

Workplace er som tidligere nevnt en tjeneste som er utviklet av Facebook, og de to plattformene har mye til felles, både når det kommer til design og navigasjon. Ved første øyekast kan forskjellene være vanskelig å observere. Likheten mellom de to tjenestene er noe vi anser som en fordel. Tall fra Ipsos (2016) avdekker at 2,7 millioner nordmenn benytter seg av tjenesten på daglig basis. Dette underbygger våre meninger om at Workplace ikke vil by på utfordringer knyttet til brukervennlighet.

4.4 Beskrivelse av SharePoint Online og funksjoner

Microsoft spesifiserer at SharePoint Online sine primære funksjoner er deling av dokumenter og informasjon med kolleger, partnere og kunder, men tilbyr ved siden av dette en lang rekke funksjoner vi anser som gunstige. Tjenesten ble lansert av Microsoft i 2001 og er i dag benyttet av millioner av brukere verden over. Microsoft leverer SharePoint Online i form av en SaaS-løsning, noe som gjør at brukeren kan få tilgang til tjenesten hvor som helst (Microsoft, 2017), så

lenge man har tilgang til internett. Tilgjengeligheten vil også være uavhengig av hvilken mobil plattform man ønsker å ta i bruk for å aksessere programmet. Hver enkelt ansatt vil med sin personlige profil kunne logge seg på tjenesten, og dermed få tilgang til delt innhold.

Vårt ønske er at implementeringen av SharePoint Online skal erstatte dagens intranett. Dette skal foregå ved at alt av informasjon som er lagret på det nåværende intranettet blir overført til SharePoint Online. Endringene som følger er blant annet et oversiktlig visuelt hierarki som skal gi støtte for mer intuitiv bruk (Microsoft, 2017). Løsningen tilbyr også muligheter for å gi tilbakemelding på informasjonen som postes, og gir dermed et grunnlag for toveiskommunikasjon fremfor ren informasjonsdistribusjon. Der det gamle intranettet fungerte som en oppslagstavle, vil SharePoint Online by på mer målrettet informasjonsdeling, og i tillegg muligheten til å knytte informasjonen til personen bak publiseringen. Dette er noe som kjennetegner overgangen fra det statiske intranettet til mer sosiale samhandlingsplattformer. I boken *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (Brønn og Arnulf, 2015, s. 361) blir det påpekt at «i de sosiale intranettene er det menneskene og innholdet som er publisert av disse menneskene, som er det sentrale og ikke dokumentasjonen alene».

En av funksjonene SharePoint Online tilbyr er beskrevet som «Del filer sikkert i eller utenfor organisasjonen din» (Microsoft, 2017). Her åpnes det for at hver enkelt ansatt skal kunne gjøre kunnskap eller annen viktig informasjon tilgjengelig på tvers av kjeden. Eksempelvis kan dette være et meget nyttig verktøy i det tilfellet en ansatt har utviklet en god arbeidsmetode, og som deretter ønsker å videreformidle kunnskapen til resten av kjeden, bedre kjent som deling av “best practice”. SharePoint Online er i stand til å håndtere tyngre filer i de tilfeller det publiserte materialet inneholder f.eks. skjermdumper, videoklipp, eller flere titalls sider med tekst. Det er også tilrettelagt for felles tilgang til Word, Excel og PowerPoint dokumenter (Microsoft, 2017). Publiseringen av denne type filer vil i liten grad være innskrenket da SharePoint Online tilbyr ubegrenset lagringskapasitet. Slike egenskaper gjør samhandling innad i kjeden enklere og legger til rette for å ta i bruk flere verktøy ved deling av kunnskap og informasjon.

SharePoint Online kan blant sine mange funksjoner tilby «organisering og administrasjon av publisert innhold i biblioteker og lister» (Microsoft, 2017). Ved publisering av viktige dokumenter som kan komme til nytte ved senere anledninger vil det være tidsbesparende å kunne sortere de slik at de er enkle å finne frem til. Denne løsningen åpner for muligheten til nettopp dette, ved å tilby et system for strukturering av postede filer. Med et mer oversiktlig system for plassering av filer vil informasjon være lettere tilgjengelig i de tilfeller den skulle komme til nytte.

4.5 Beskrivelse av Workplace og funksjoner

Facebook er et sosialt nettverk de fleste er kjent med. Statistikk viser at rett i underkant av 3,3 millioner nordmenn har profil på Facebook og at 2,7 millioner benytter tjenesten daglig, noe som tilsvarer omtrent to tredjedeler av befolkningen (Ipsos, 2017). Workplace er en samarbeidsplattform utviklet av Facebook. En enkel beskrivelse av Workplace er at det er en versjon av Facebook for arbeidsplassen. På sin egen hjemmeside beskriver Workplace konseptet med: “Connect your whole organization with familiar tools, helping everyone in your business turn ideas into action” (Facebook, 2017). Der SharePoint Online primært har fokus på publisering og informasjon vil Workplace i større grad legge til rette for samhandling og kommunikasjon. Workplace leveres som nevnt i form av en SaaS-løsning, noe som innebærer at man har tilgang til tjenesten så lenge man er koblet til internett. Workplace vil være tilgjengelig for ansatte i form av en mobilapplikasjon eller via en nettleser. For å få tilgang til Workplace er hver enkelt ansatt nødt til å lage en egen bruker. Denne brukeren er totalt adskilt fra en eventuell Facebookbruker, slik at man enkelt skal kunne skille mellom jobb og fritid. Workplace og Facebook har mange like funksjoner, men de skiller seg også fra hverandre på flere områder. Vi vil nå gå litt dypere inn på de ulike funksjonene Workplace tilbyr. Disse er hentet fra Facebook sine nettsider (<https://workplace.fb.com>).

Likt som Facebook har Workplace en news feed. Dette kan kalles forsiden av Workplace, og meningen med denne er at all informasjon som er relevant for en bruker skal dukke opp på denne siden. Dette kan for eksempel være at en kollega

av deg legger ut et innlegg for å informere sine kontakter om ulike hendelser. Hendelser og beskjeder som postes på ulike grupper man er medlem av vil også bli publisert på news feeden. News feeden skal bidra til å holde hver enkelt ansatt godt nok informert.

For at ansatte skal holde seg oppdaterte og informerte er det i Workplace en løsning som kalles “notifikasjoner”. Dette vil si at man blir varslet når det publiseres informasjon som er viktig for deg. Poenget med denne er her at kritisk informasjon oppsøker ansatte i form av varsler (push). Dette skal bidra til at ansatte ikke går glipp av viktig informasjon og at man selv i mindre grad skal behøve å oppsøke informasjon.

En av funksjonene tilgjengelig i Workplace er at man har muligheten til å lage ulike grupper. I disse gruppene kan man publisere informasjon og samarbeide med en spesifikk gruppe ansatte. Dette kan for eksempel være en egen gruppe for de ulike avdelingene på Bohus Strømmen, men også en gruppe for hele butikken hvor ledere kan legge ut informasjon ment for alle. Videre legger funksjonen også til rette for å lage grupper på tvers av de ulike butikkene i kjeden. Dette kan eksempelvis være en gruppe for alle lagermedarbeidere over hele landet. Her vil man ha muligheten til å stille hverandre spørsmål og dele kunnskap på tvers av kjeden. Grupper kan komponeres nøyaktig slik man ønsker.

En annen funksjon i Workplace er søkemotoren. Ved hjelp av denne kan man søke opp alle ansatte i hele kjeden. I tillegg til dette legger søkefunksjonen til rette for å søke opp filnavn og tidligere innlegg. Eksempler på dette månedens salgsbudsjett, tidligere løste saker og rutiner for ulike arbeidsoppgaver.

For at ansatte enkelt skal kunne ta kontakt med hverandre har Workplace en chattefunksjon. Denne legger til rette for rask kommunikasjon mellom alle ansatte i virksomheten. Chattefunksjonen gjør det mulig å ha en effektiv dialog mellom to individer, men også gruppevis. I tillegg til dette gjør mobilapplikasjonen at ansatte kan nå utenfor arbeidsplassen, eksempelvis på jobbreise. Chattefunksjonen legger også til rette for videochat.

Andre funksjoner Workplace tilbyr er deling av dokumenter, bilder og videoer. Det er også mulig å opprette arrangementer, spørreundersøkelser og ulike diskusjonsforum.

4.6 Forventede effekter

Bo Hjort Christensen (2016, s. 92) skriver i sitt kompendium at “effektene er konsekvensene av endringene, slik de oppleves av de ansatte ved utøvelse av daglige gjøremål”. Effekter kan være både positive og negative, og det poengteres av Bo Hjort Christensen at det oftest må arbeides målrettet for å maksimere de positive effektene og å minimere de negative effektene. I denne delen vil vi presentere de positive effektene vi håper Bohus vil kunne oppnå ved å implementere SharePoint Online og Workplace. Noen av effektene støttes av forskere og andre fagpersoner, og andre effekter i denne delen er antakelser vi selv kommer med.

Funksjoner og muligheter ved ny løsning	Antatte effekter
Felles kommunikasjons- og informasjonsplattform for alle butikker	<ul style="list-style-type: none"> • Butikkene blir koblet sammen og skillet mellom de ulike butikkene blir i større grad visket ut. Dette antar vi videre vil kunne føre til synergieffekter
En løsning som er enkel å bruke og som appellerer til de ansatte i form av et godt og moderne design	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte ønsker å ta i bruk løsningen
Tilgang til både SharePoint Online og Workplace på mobil, nettbrett og jobb-PC så lenge man har internettforbindelse	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte blir i større grad oppdaterte og informerte
Chattefunksjoner med mulighet for dialog fremfor statisk kommunikasjon i form av mail	<ul style="list-style-type: none"> • Enklere å kommunisere på tvers av egen og andre butikker • Det hevdes av en rekke forskere

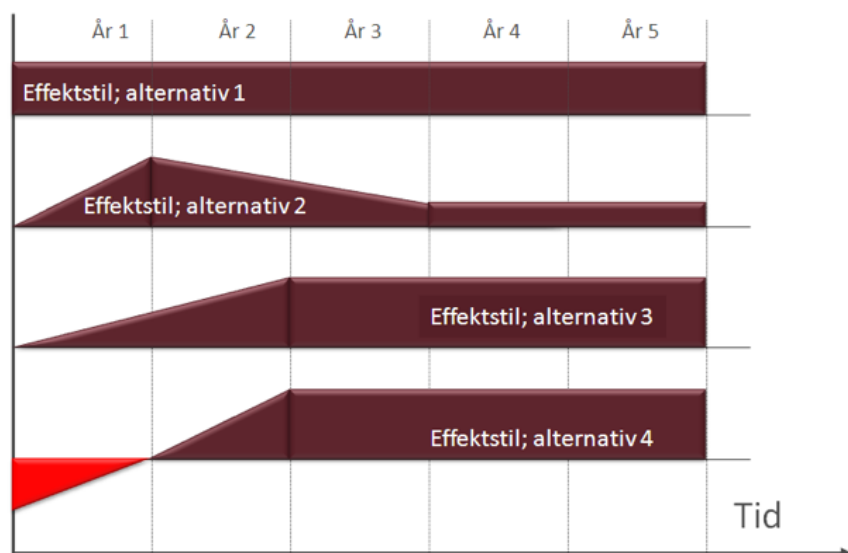
	at dialog legger til rette for læring (Brønn & Arnulf, 2015, s. 34)
Workplace opererer med en søkemotor	<ul style="list-style-type: none"> • Raskt og enkelt å finne frem til personer eller informasjon man er ute etter
Grupper og diskusjonsforum	<ul style="list-style-type: none"> • Økt kunnskapsdeling på tvers av kjeden
Kunnskap gjøres tilgjengelig og delbar. Man har mulighet for å dele kunnskap man selv innehar, men som tidligere har vært vanskelig å videreformidle	<ul style="list-style-type: none"> • Høyere kunnskapsnivå blant ansatte (Tsai, 2001, s. 996) • Man går glipp av effektivitetstap som følge av at taus kunnskap er mulig å formidle til andre (Choo et al. 2006) • Mer selvgående ansatte som igjen vil føre til frigjort tid for IT-avdeling og ledere • Færre feil, mindre dobbeltarbeid, bedre beslutninger, bedre kunderelasjoner, forbedret service og bedre lønnsomhet (Gottschalk, 2000, s.50) • Dette kan føre til at oppgaver utføres mer rasjonelt og med høyere kvalitet i sluttproduktet (Christensen, 2016, s. 98)
Tidligere løste saker og ulike brukerveiledninger blir lagret og strukturert digitalt	<ul style="list-style-type: none"> • Enklere å finne frem til relevant kunnskap, noe som kan bidra til økt kunnskap blant ansatte
Mulighet for raskt og enkelt kunne publisere informasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Frigjort kapasitet og tid som kan brukes til verdiskapende

	<p>aktiviteter (Chui, Manyika & Bughin 2012. Referert i Brønn & Arnulf, 2015, s. 361-362)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Økt produktivitet blant ansatte (Chui, Manyika og Bughin 2012. Referert i Brønn & Arnulf, 2015, s. 361-362)
Løsningen legger til rette for rask informasjonsflyt og kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Kan føre til bedre oppfølging av kunder og at ulike saker blir løst raskere, som igjen bidrar til høyere kundetilfredshet og bedre omdømme (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985)

Figur 5 – Antatte effekter

4.7 Effekstiler

Som Bo Hjort Christensen (2016, s. 100) skriver i sitt kompendium vil “enhver effekt ha en utvikling over tid”. I følge Christensen finnes det fire forskjellige effekstiler knyttet til oppstart på nytt system.



Figur 6 - (Christensen, 2016, s. 101, figur 33)

Effektstil 1 viser en effekt som trer i kraft rett etter oppstart og deretter holder seg konstant. Effektstil 2 varierer over tid, noe som for eksempel kan skyldes økt konkurranse og konkurrenter med bedre løsninger. Ved effektstil 3 øker effektene jevnt og stabiliserer seg gjerne fra og med det andre året. Effektstil 4 stabiliserer seg i likhet med effektstil 3 etter to år, men effekten er her negativ det første året.

Vi tror vår løsning vil ha effekter tett opp mot effektstil 3. Dette skyldes først og fremst at både SharePoint Online og Workplace er nye systemer for ansatte i Bohus. Dette innebærer blant annet helt nye rutiner og arbeidsmetoder. Facebook som fenomen er kjent for de aller fleste, men kan likevel kreve tilvenning for enkelte. Vi tror ikke effektene vil være negative til å starte med, men at ansatte gradvis lærer å forholde seg til de nye systemene og etterhvert utnytte deres funksjoner til det fulle. Det er her vi mener effektene vil stabilisere seg.

4.8 Gevinstrealisering

Vi tror noen av de ulike effektene vi har listet opp senere vil være mulig å gjøre om til gevinster. Økonomiske gevinster vil si at effekter blir synlige i en bedrifts regnskaper (Christensen, 2016, s. 92). Om selgere får et høyere kunnskapsnivå og i større grad kan holde seg informerte på ulike kampanjer og lignende tror vi dette har potensiale til å bidra til økt salg. Bedre kunderelasjoner og økt kundetilfredshet vil også ha potensiale for å øke salget, gitt at man klarer å utløse disse effektene.

Om selgere får et økt kunnskapsnivå og blir mer selvstendige tror vi i tillegg til økt salg at dette kan lette på arbeidet til avdelingssjefer. Gevinsten av dette vil ved oppfyllelse komme frem i form av mindre overtidstimer for ledere, og reduserte lønnskostnader. Daglig leder på Bohus Strømmen gjorde et grovt anslag på at kostnader knyttet til mangel på kommunikasjon, informasjon og kunnskap i 2016 utgjorde omtrent 400.000 kroner. Dette er kostnader i form av verditap, kompensasjon til kunder, transport og lønnskostnader. 400.000 kroner tilsvarer omtrent 7,7% av resultat før skatt i 2015 for Bohus Strømmen (Proff.no, 2017). Det er viktig å poengtere at denne summen kun er et anslag, men det viser allikevel at potensiale for å redusere kostnader er tilstede.

I en rapport fra 2012 laget av Michael Chui, James Manyika og Jacques Bughin (referert i Brønn & Arnulf, 2015, s. 361-362) hevdes det at virksomheter kan trekke ut store summer ved bruk av sosiale samhandlingsplattformer. Dette skal ifølge rapporten skje ved økt produktivitet blant ansatte. Det påpekes at tid som blir brukt på å eksempelvis håndtere e-post eller å søke etter informasjon kan benyttes til andre oppgaver. Videre hevdes det at ved å erstatte en-til-en-kommunikasjon, som e-post, med mange-til-mange-kommunikasjon, som sosiale plattformer kan føre til at syv til åtte prosent av en arbeidsuke kan brukes til mer verdiskapende aktiviteter.

Ved en løsning som legger til rette for kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling mener vi det er potensiale for å øke inntekter og å redusere kostnader, slik at Bohus opplever økning i samlet resultat.

5.0 Metode

I denne delen vil vi presentere hvilken fremgangsmåte vi har benyttet for å innhente informasjon i forbindelse med vår oppgave. Dette gjelder innsamling av data knyttet til dagens situasjon og løsningen vi har presentert for ansatte i Bohus.

5.1 Innhenting av informasjon om dagens situasjon

For å samle inn data om dagens situasjon har vi benyttet oss av flere ulike fremgangsmåter. Vi har i løpet av snart ti år i Bohus Strømmen opparbeidet oss en del meninger og tanker rundt kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling i Bohus. Allikevel har vi vært kritiske til egne meninger, da det er grunn til å tro at våre synspunkter muligens ikke deles av andre og at vi kun har jobbet i én av mange butikker alle disse årene. Det første vi gjorde var derfor å gå til anskaffelse av e-postadresser til ti ulike daglige ledere i Bohus. Vi sendte deretter ut en e-post med fem tilhørende spørsmål knyttet deres oppfatninger om dagens situasjon. Av de ti daglige lederne fikk vi svar av fire, som til sammen har ansvaret for åtte ulike Bohusbutikker. Deres svar underbygget våre synspunkter, og vi lagde deretter en spørreundersøkelse ment for alle ansatte under disse fire daglige lederne. Vi fikk videre hjelp av de daglige lederne som videreformidlet

vår spørreundersøkelse til alle sine ansatte. Til sammen endte spørreundersøkelsen opp med 85 svar av omtrent 200 mulige. Alle svarene vi hadde fått på dette tidspunktet tilhørte kun meninger fra åtte ulike butikker. Vi klarte videre å booke et møte med driftssjef i Bohus. Han kunne langt på vei bekrefte at våre tanker rundt dagens situasjon gjaldt for enda flere butikker i kjeden.

5.2 Kvalitativ tilnærming

Ved innhenting av informasjon knyttet til oppgavens løsningsforslag ønsket vi å danne oss et reelt bilde av de ansattes syn på våre anbefalte tiltak. For å klare det tok vi i bruk kvalitativ metode, da vi mener at de ansattes meninger kunne være av en kompleksitet som ville være vanskelig for oss å adressere gjennom bruk av klassiske kvantitative metoder. På forenklet vis beskrev Harriet Holter i 1982 (referert i Holme & Solvang, 1996, s. 73) kvalitativ metode ved at det er “forskerens forståelse og tolkning av informasjon som står i forgrunnen”. Vi ønsket å gå i dybden av informasjonen vi søkte, noe sosialpedagogen Olav Dalland (2012) påpeker at kvalitativ metode kan innfri. Samtlige av våre undersøkelsesenheter er direkte berørte av fenomenet vi undersøker, og vi åpnet for muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og ytterligere dialog der det var behov. Dette kalles et dialogbasert respondentintervju (Holme & Solvang, 1996, s. 100). En av fordelene ved denne måten å avholde et dybdeintervju er at intervjuobjektet får spillerom til å utdype seg i større grad der de selv føler at det trengs. Dialogbaserte intervjuer vil også gi oss muligheten til å etterspørre presisering i de tilfellene vi som intervjuere ikke har klart å oppfatte budskapet. Dette mener vi er viktige elementer ved tolkning av de ansattes syn på vårt løsningsforslag. Med disse forutsetningene ønsket vi å innhente så ærlige og reelle tilbakemeldinger som mulig.

5.3 Valg av intervjuobjekter

Som nevnt i forrige avsnitt ønsket vi å avholde intervjuer med ansatte i Bohus for å få en bedre forståelse av deres mening rundt en eventuell implementering av SharePoint Online og Workplace. Med dette ønsket vi å få synspunkter fra flere aspekter i bedriften, og evaluerte derfor intervjuobjektene nøye, med bakgrunn i

strategisk og teoretisk forankring. Valg av gunstige intervjuobjekter er essensielt for i hvilken grad vi kan anse den innhentede informasjonen som dekkende og tilstrekkelig. Om man får feil personer med i et utvalg, kan det føre til at hele undersøkelsen blir verdiløs sett i forhold til utgangspunktet for arbeidet (Holme & Solvang, 1996, s. 99). Under utvelgelsen av undersøkelsesenheter la vi vekt på at de ansatte skulle ha varierende: stilling, alder, kjønn og at de befant seg på forskjellige plan i organisasjonshierarkiet. Blant de som ble intervjuet var det ansatte fra tre ulike avdelinger i Bohus, samt ansatte på fire forskjellige ledelsesnivåer. Samtlige av undersøkelsesenheter har jobbet flere år i Bohus, og innehar et høyt informasjonsnivå relatert til vår oppgave.

5.4 Planlegging, gjennomføring og analyse av intervjuer

Hensikten med intervjuene var å kartlegge hva ulike ansatte i Bohus synes om vårt løsningsforslag. Dette innebærer alt fra om de er enige i vår beskrivelse av dagens situasjon, hva som er ønsket situasjon for Bohus, om vi har truffet med løsningen og hva som eventuelt bør forbedres ved løsningen.

5.4.1 Planlegging av intervjuer

Tidlig i april sendte vi en forespørsel via e-post hvor vi forespurte utvalgte ansatte i Bohus om de hadde mulighet til å stille opp på en presentasjon av vår løsning og et intervju knyttet til denne. I midten av april hadde vi mottatt tilbakemelding fra alle vi ønsket å intervju om hvorvidt de hadde mulighet til å stille opp på dette. Vi avtale videre hvilken dato som passet best for de ulike intervjuobjektene, og satt til slutt igjen med elleve intervjuer som skulle foregå i løpet av mai måned. Vi så tidlig behovet for å tilpasse intervjuene i forhold til ledelsesnivå, og satt igjen med tre ulike intervjuguider vi mente var utformet så godt som mulig. En uke i forkant av hvert intervju sendte vi intervjuobjektene en PowerPoint-presentasjon av vår løsning og intervjuguiden knyttet til denne via e-post. Dette gjorde vi slik at intervjuobjektene skulle ha mulighet til å forberede seg, noe som forhåpentligvis kunne føre til så utfyllende svar som mulig. I denne mailen ba vi også om bekreftelse på at mailen var lest. Der vi ikke mottok svar på at denne var

mottatt sendte vi en ny e-post hvor vi lurte på om den forrige mailen var lest og forstått. Dette fikk vi så bekreftet der det var tilfelle.

5.4.2 Gjennomførelse av intervjuer

Intervjuene foregikk ansikt til ansikt på arbeidsplassen til de involverte, på tre ulike lokasjoner, alle i Østlandsområdet. For ansatte, avdelingssjefer og daglige ledere varte presentasjonen og intervjuene i omlag tretti minutter. Vårt møte med representant fra toppledelsen vart i omtrent førtifem minutter. Vi valgte å intervjuer alle ansatte hver for seg. Etter at vi hadde presentert løsningen spurte vi i hvert tilfelle intervjuobjektet om vi kunne ta opptak av selve intervjudelen. Dette ble gjort for å senere kunne spille av denne og dobbeltsjekke at vi ikke hadde glemt noe essensielt for vår oppgave. Dette ble godkjent av de fleste intervjuobjektene. Det ble også poengtert at opptakene ville bli slettet så snart vi hadde transkribert intervjuene. Da en av oss intervjuet de ansatte noterte den andre ned diskusjonene rundt løsningen og svar på våre spørsmål.

5.4.3 Analyse av intervjuer

Etter at intervjuene var foretatt satt vi oss ned og hørte på lydopptakene for å forsikre oss om at vi fikk skrevet ned alt relevant som ble sagt under intervjuene. Videre sorterte vi funnene fra intervjuene inn i fire grupper, basert på ledelsesnivå. Disse nivåene var selgere/lagermedarbeidere, avdelingssjefer, daglige ledere og representant fra toppledelsen. Deretter sammenlignet vi svarene fra de ulike gruppene, og så etter eventuelle likheter og forskjeller i deres oppfatninger og svar på våre spørsmål. Dette gjorde vi for å se om det var noe som gikk igjen på tvers av de ulike ledelsesnivåene eller om det var svært ulike oppfatninger knyttet til ulike punkter i vår løsning. Videre lagde vi sammendrag av de ulike intervjuene knyttet opp mot ledelsesnivå.

5.5 Validitet

Validitet handler om “i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke” (Dahlum, 2015). I denne oppgaven har vi intervjuet representant fra

topplederen, representant fra IT-avdelingen og to daglige ledere med ansvar for seks ulike butikker. I tillegg til dette har vi intervjuet avdelingssjefer og selgere/lagermedarbeidere fra de tre ulike avdelingene i Bohus. Grunnet tidspress og vanskeligheter for å sette av tid for enkelte ansatte har vi i denne oppgaven kun hadde mulighet til å intervju selgere/lagermedarbeider og avdelingssjefer fra én butikk. Optimalt skulle vi gjerne ha intervjuet selgere og avdelingssjefer i flere butikker.

Undersøkelsesenheterne vi intervjuet var alle aktive ansatte under regionen Bohus Østlandet. Dette var noe vi betraktet som til dels hemmende for validiteten av vår undersøkelse, da det er naturlig å anta at geografiske variasjoner legger til grunn for ulike synspunkt og meninger. Optimalt sett ønsket vi en større geografisk spredning i vårt utvalg, men begrensningen av tid og ressurser gjorde dette vanskelig å oppnå.

Vi valgte å intervju de ulike partene en og en, og ikke gruppevis, da vi antok at dette ville kunne føre til mer ærlige svar, god dialog og bedre forståelse for vår presentasjon. På tross av at intervjuene var dialogbaserte forsøkte vi å tilpasse vår aktivitet for å minimalisere vår påvirkning av intervjuobjektene. Videre ga vi beskjed til våre intervjuobjekter at under intervjudelen ville de være anonyme. Vi håpet dette skulle legge til rette for mer ærlige svar (Lelkes, Krosnick, Marx, Judd & Park, 2011). Dette kan for eksempel handle om selgere som ikke tør å snakke ned om dagens situasjon grunnet frykt for konsekvenser. Som nevnt tidligere ble det tatt i bruk lydopptaker under noen av intervjuene, men disse ble alle slettet etter vi hadde transkribert intervjuene. Dette ble intervjuobjektene informert om på forhånd, noe vi håpet ikke skulle påvirke besvarelsene.

På tross av at vårt utgangspunkt gjorde det vanskelig å utføre en så valid undersøkelse som vi selv ønsket, mener vi allikevel at vi har truffet et så representativt utvalg som mulig ut fra våre forutsetninger. Dette skyldes at vi har intervjuet personer på fire ulike ledelsesnivåer, ansatte i ti ulike stillinger og i tillegg forsøkt å tilrettelegge så godt som mulig for utfyllende og ærlige svar.

6.0 Resultater

I denne delen av oppgaven vil vi presentere hovedtrekkene fra intervjuene vi foretok med ulike ansatte i Bohus. Basert på tilbakemeldingene vil vi vurdere om vår løsning bør justeres eller endres på noen måte.

6.1 Representant fra toppledelsen

Representanten fra toppledelsen i Bohus var godt fornøyd og relativt enig i hvordan vi hadde beskrevet dagens situasjon på arbeidsplassen. Han mente problemstillingen var aktuell og at kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling var områder med stort forbedringspotensiale. Videre var han enig i de ulike effektene vi håper løsningen skal kunne legge til rette for, at disse vil kunne få Bohus nærmere ønsket situasjon og at dette på sikt vil kunne bidra til økte inntekter og reduserte kostnader. Totalt sett var han meget positivt til løsningen vi presenterte, og så på denne som realistisk. Han hadde videre tro på at løsningen vi presenterte ville kunne forbedre situasjonen knyttet til kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling.

På tross av dette ble det også påpekt utfordringer knyttet til vårt løsningsforslag. Han mente at en av de største utfordringene med implementeringen av en slik løsning kan være “å få ansatte med på laget”. Det ble poengtert at det er et viktig å få ansatte til å se nytten i en slik løsning, og at de ansatte faktisk tar i bruk de ulike funksjonene løsningen tilbyr. Løsningen vil kunne gi mindre nytte og eventuelle positive effekter om kun halvparten av de ansatte i Bohus tar løsningen i bruk. Det ble gjort et poeng ut av at det er viktig å motivere ansatte til bruk av løsningen. Det ble også påpekt at det finnes løsninger for samhandling og kommunikasjon som er billigere enn Workplace. Workplace vil koste Bohus omtrent 250.000 kroner i året, og for at dette skal være lønnsomt i et kost/nytte-perspektiv vil Workplace i praksis måtte være 250.000 kroner bedre enn en eventuell løsning som er gratis.

Etter intervjuet med representanten fra toppledelsen tilbød han oss å presentere løsningen vår på neste ledermøte. På ledermøtet sitter administrerende direktør, driftssjef, markedssjef, logistikksjef, økonomisjef, IT-sjef og ansvarlig for Bohus

netthandel. Vi hadde i denne anledning ikke mulig til å stille spørsmål knyttet til vår løsning, men tilbakemeldingene på vår presentasjon var god.

6.2 Daglige ledere og representant fra IT-avdelingen

Blant intervjuobjektene var det enighet om beskrivelsen av dagens situasjon, og det ble nevnt at man ventet på at «noe skulle skje» uten at det ble tatt grep eller anvendt ressurser til forbedringer knyttet til dagens utfordringer. For at løsningen skulle kunne bevege Bohus i riktig retning ble det påpekt at å vekke de ansattes engasjement var grunnleggende. Dette innebar blant annet at ansatte var enige i det eksisterende problemet og at det ble motivert til bruk av løsningen.

Intervjuobjektene var mottagelige for å ta i bruk vårt løsningsforslag, men det ble påpekt at det kunne ta tid før man så merkbare resultater ettersom tilvenning av slike løsninger kan være tidkrevende.

Gjennom undersøkelsen ga intervjuobjektene uttrykk for at enkelte momenter var av stor signifikans. Det ble nevnt at det var vesentlig å opplyse ansatte om hvem som eier personlig data knyttet til deres brukerprofiler. Et annet poeng var at det er viktig å påpeke overfor de ansatte at det ikke kreves bruk av de ulike løsningene utenfor arbeidstiden, og at dette er av ren frivillighet. Videre ble det understreket at deling av best practice ikke nødvendigvis gir resultater, da metoder som kan fungerer godt i en butikk, ikke nødvendigvis vil fungere i en annen butikk. I tillegg ble det påpekt at to separate løsninger ikke er optimalt. Den mest gjennomgående påstanden handlet om bruken av moderatorer. Her ble det nevnt at det var fundamentalt at noen følte eierskap til løsningen, og påtok seg ansvaret for å opprettholde en profesjonell og verdiskapende adferd på samhandlingsplattformene.

6.3 Avdelingssjefer (møbelavdeling, interiøravdeling og lager)

På lik linje med intervjuene tidligere i oppgaven var det ganske stort samsvar om at vår beskrivelse av dagens situasjon var tett knyttet til intervjuobjektene egen oppfattelse av situasjonen.

De ansatte som befinner seg på dette nivået i organisasjonshierarkiet vil i stor grad være ansvarlige for å motivere selgere og lagermedarbeidere til å ta i bruk en eventuell løsning. Dette var noe de selv var klar over, og de påstod videre at deres arbeid med å aktivere egne ansatte var elementært for at løsningen skulle gi resultater. Det ble påstått at ved tidligere anledninger var det ikke tatt stor nok høyde for å stimulere de ansatte til å utnytte de tilgjengelige verktøyene. Intervjuobjektene mente at løsningen var realistisk og kunne føre til tettere bånd mellom de ulike butikkene. Avdelingssjefene fokuserte på at implementeringen kunne bidra til å redusere svinn, feilinformering og aktiviteter som førte til unødvendige kostnader gitt at den ble tatt i bruk.

I likhet med de andre intervjuene ble bruken av moderatorer understreket som viktig for å optimalisere nytten av plattformene. I tillegg til at moderatorens rolle skulle innebære ansvaret for skikket bruk av samhandlingstjenestene, var det viktig at utdaterte innlegg ble slettet for å tilpasse informasjonsintensiteten.

6.4 Selgere og lagermedarbeidere

Blant ansatte ble det lagt vekt på at tilgjengelige verktøy i et brukervennlig format var sterkt etterlengtet. Løsningene som allerede var implementert i Bohus ble ansett som tungvinne, og derfor lite til nytte for de ansatte. Gjennom undersøkelsen ble det nevnt at en standardisering av metodene for å oppsøke kunnskap og informasjon var høyest ønskelig. Denne gruppen hadde stor tro på at vår løsning ville kunne bidra til nettopp dette. Videre ble det uttrykt positivitet rundt gjenkjenneligheten til Workplace da plattformens layout i stor grad er sammenlignbar med Facebook, som allerede er aktivt tatt i bruk av flere ansatte. Under noen av intervjuene ble det påpekt at det ikke var ønskelig at det ble påkrevd aktivitet og respons fra de ansatte utenfor arbeidstiden, men heller mulighet til å bidra av ren frivillighet.

7.0 Revidert løsningsforslag

Etter intervjuene sitter vi igjen med flere gode innspill fra ulike ansatte i kjeden. Samtlige av intervjuobjektene mente at vår løsning virket god, men det ble blant annet ble påpekt at det kan være negativt at løsningen fremkommer som to separate løsninger i form av et intranett og en samhandlingsplattform. I tillegg

finnes løsninger som er billigere enn Workplace. Andre påpekte at de trodde Workplace vil være verdt en kostnadsforskjell på 250.000 kroner i form av den har et brukergrensesnitt veldig mange vil kunne kjenne seg igjen i, og at dette vil appellere til bruk. Det var også flere som mente at å forholde seg til to ulike løsninger ikke vil være et problem, da man i dag må forholde seg til langt flere informasjonskanaler.

Alt i alt var de ansatte meget godt fornøyde med vår løsning og vi ser derfor ingen grunn til å endre på selve løsningen i form av SharePoint Online og Workplace. Allikevel er et utrolig viktig poeng at denne løsningen i seg selv ikke vil utløse ønskede effekter og gevinster. For at løsningen virkelig skal bli en suksess ble det under intervjuene påpekt at en viktig faktor er å “få flest mulig ansatte med på laget” og å legge til rette for bruk av den nye løsningen i en hektisk arbeidsdag. Dette vil kunne kreve endrings- og kunnskapsledelse.

Det å få ansatte til å godta den nye løsningen og å ta den i bruk er noe vi selv muligens har tatt noe for gitt. Et supplement til selve løsningen vil derfor være at både daglige ledere og avdelingsledere skal sette av tid til opplæring og å oppmuntre til bruk av den nye løsningen. Viktige stikkord ved kommunikasjon av endring er hva, hvorfor, hvordan og når (Brønn & Arnulf, 2015, s 337). Det kan være enklere å få aksept og se endringsvilje blant ansatte ved å kommunisere en visjon og en årsak til at endringer er nødvendige (Pjetursson, 2011, s 186). Et poeng kan derfor være å kommunisere med ansatte før, under og etter implementeringen av den nye løsningen og å etterhvert følge opp ansatte man ser ikke benytter seg av den nye løsningen. Et annet viktig poeng kan være at ledere påpeker overfor ansatte at det absolutt ikke er noe krav om å være “på jobb” utenfor arbeidstiden, selv om den nye løsningen legger til rette for dette.

I tillegg til selve løsningen vil også kunnskapsledelse kunne være en viktig faktor for å øke kunnskapen blant ansatte, og vi mener derfor det er viktig at ledere i Bohus har fokus på dette. Kunnskapsledelse kan defineres som “en metode som forenkler prosessen med å dele, distribuere, skape, fange og forstå en virksomhets kunnskap” (Gottschalk, 2000, s. 50). Vi mener ledere bør legge til rette for, og oppmuntre ansatte til å dele kunnskap. Som Gottschalk skriver skal

kunnskapsforvaltning “bidra til å hjelpe bedrifter med å skape, dele og bruke kunnskap på en effektiv måte (Gottschalk, 2000, s. 50).

8.0 Anbefaling til Bohus

Alle våre intervjuobjekter har stilt seg positive til vårt løsningsforslag, og ved økt fokus på endrings- og kunnskapsledelse frister det å anbefale realisering av vår løsning. Vi mener likevel vi bør være forsiktige med å hoppe rett til denne konklusjonen. Da vår innhenting av informasjon kun stammer fra ulike butikker på Østlandet, vil vi anbefale de ansvarlige for implementeringen å gjøre grundigere undersøkelser om hvorvidt en slik løsning er savnet og vil aksepteres i butikker rundt om i landet. Vi mener ansvarlige for prosjektgjennomføring bør være driftssjef og IT-avdelingen i Bohus. Dette skyldes at driftssjef har oversikt over den daglige driften i kjeden og at IT-avdelingen innehar teknisk kunnskap for å gjøre overgangen så myk som mulig. Om det viser seg at behovet og ønsket om en ny løsning står sterkt i flere deler av landet anbefaler vi realisering av vårt løsningsforslag. Vi mener det er knyttet liten risiko og kostnad til implementeringen av vårt løsningsforslag, gitt at dette er en løsning mange butikker ønsker å ta i bruk.

Det er allikevel enkelte punkter man bør ta i betraktning før man setter i gang med prosjektet. Et av disse punktene handler om behandling av personopplysninger. Datatilsynet er klare på at enhver norsk virksomhet som skal ta i bruk Workplace må inngå en særegen avtale med Facebook. Denne avtalen skal blant annet inneholde opplysninger om hva Facebook gjør med personopplysninger, bruk av underleverandører, sikkerheten Facebook tilbyr, avtalens varighet, hva som skjer med opplysninger etter oppsigelse og hvor ofte det skal foretas sikkerhetsrevisjon (Datatilsynet, 2017). Vi anser dette som meget viktig å ta i betraktning, og anbefaler at det gjøres en grundig jobb med dette.

Videre anbefaler vi å leie inn konsulenttjenester i forbindelse med implementering av SharePoint Online. Det finnes en rekke norske selskaper som tilbyr slike tjenester. Denne jobben innebærer alt fra å flytte data fra gammelt intranett over på nytt, og å skreddersy SharePoint Online opp mot Bohus sine preferanser i form

av design og lignende. Om dette ikke er kompetanse Bohus selv innehar, mener vi dette er en nødvendig kostnad for en forhåpentligvis langsiktig løsning.

I forbindelse med Workplace mener vi det er viktig med retningslinjer og interne regler for hva som er fornuftig bruk av løsningen. På et system som ligner på Facebook mener vi det er fare for at kommunikasjonen etterhvert kan gli ut og bli hakket for uformell. Vi mener også det kan være fare for informasjonsoverflod. Om retningslinjer og interne regler ikke blir fulgt mener vi det bør settes inn moderatorer. Hvem som har ansvaret for dette avhenger av de ulike gruppesammensetningene. På gruppen for Bohus Strømmen er det eksempelvis naturlig at en avdelingssjef er moderator. Grupper på tvers av ulike butikker tror vi i større grad vil moderere seg selv. Dette skyldes at det typisk vil være færre personlige forbindelser og flere ledere på ett og samme sted.

Vi anbefaler at denne løsningen settes i gang i en relativt rolig periode i forbindelse med salg og kampanjer, og i tillegg utenfor sommerferien, da mange ansatte er utilgjengelige i denne perioden. Vårt inntrykk er at SharePoint Online og Workplace er intuitive og enkle å lære seg, men det vil allikevel kunne være en fordel at flest mulig ansatte er tilgjengelig i utrullingsfasen. Dette skyldes at de ulike butikkene enklere vil kunne legge til rette for en opplæringsfase hvor flest mulig er på jobb.

9.0 Refleksjonsnotat

Høsten 2016 bestemte vi oss for å skrive bacheloroppgave sammen. Grunnen til dette var hovedsakelig at vi begge jobber på lageret på Bohus Strømmen, og at vi mente det ville være interessant å skrive om vår egen arbeidsgiver. Vi vurderte flere interessante problemstillinger før vi tok en endelig beslutning. Vi var blant annet lenge innom tanken på å skrive om prosessforbedringer i de ulike lagrene i Bohuskjeden. Etter en del drøfting frem og tilbake kom vi tidlig i februar frem til at vi ønsket å skrive om kommunikasjon, informasjon og kunnskap da det var her vi mente skoen trykket mest.

I løpet av oppgaven har det dukket opp flere utfordringer vi har måttet ta stilling til. Den kanskje største utfordringen ble vi servert i midten av mars da vi fortalte

en avdelingssjef på Bohus Strømmen at vår oppgave handlet om å erstatte dagens intranett med en ny løsning. Vedkommende responderte da med å fortelle at dette var et prosjekt Bohus allerede hadde startet med. Grunnen til at vi ikke hadde blitt informert om dette på et tidligere tidspunkt var at denne informasjonen var helt ny selv for våre overordnede og at vi så tidlig i oppgaven ikke hadde fortalt noen av våre ledere hvordan vi så for oss å besvare vår problemstilling.

Straks vi fikk denne informasjonen forsøkte vi å booke et møte med IT-avdelingen i Bohus. Vi fikk deretter møte driftssjef, og forhørte oss om hvor langt de hadde kommet i prosessen. Det viste seg at implementeringen av ny løsning allerede var godt i gang og at denne skulle være klar innen sommeren. Dette mottok vi med blandede følelser. På den ene siden viste deg seg at toppledelsen i Bohus var enige i vår analyse av dagens situasjon. På den andre siden ble vi skuffet over at vår løsning i denne omgang ikke ville bli vurdert som en løsning i praksis, da Bohus allerede hadde en løsning klar. I denne oppgaven har vi valgt å se helt bort fra løsningen vi ble presentert og ikke latt oss påvirke av denne. Dette skyldes at vi på denne tiden allerede var godt i gang med å utarbeide ulike løsningsalternativer basert på egne valg og forutsetninger.

Situasjonen ved presentasjon av løsning til ulike ansatte i Bohus har av denne grunn vært noe spesiell. Vi har her måttet presentere en løsning som er ulik den Bohus faktisk vil ha klar innen sommeren 2017. Dette har vi spesifisert ovenfor alle intervjuobjektene som ikke var klare over dette, og det har ikke bydd på noen særlige problemer.

Samarbeidet med oppgaven har over hele semesteret fungert meget godt og arbeidet med oppgaven har for begge vært svært lærerik. Vi har tilegnet oss både teoretisk og praktisk kunnskap over dette semesteret vi håper vi vil kunne få nytte av senere i livet.

Spesielt spennende og interessant har det for oss vært å presentere en løsning vi selv har kommet frem til for ansatte på flere ulike ledelsesnivåer i Bohus. Et av høydepunktene i løpet av arbeidet med denne oppgaven var da vi ble tilbudt å presentere vår løsning for ledergruppen i Bohus, på tross av at Bohus som nevnt hadde valgt en annen løsning enn hva vi kom frem til.

En ting vi i etterkant av oppgaven er misfornøyde med er spørreundersøkelsen vi lagde for ansatte. Vi ser her at vi burde ha brukt lengre tid på denne. Vi mener blant annet at noen av formuleringene er kronglete og at det er enkelte spørsmål vi absolutt burde ha stilt, men som vi ikke inkluderte. Vi mistenker at noen av spørsmålene har fått litt skjeve resultater basert på dårlige formuleringer fra vår side.

10.0 Referanseliste

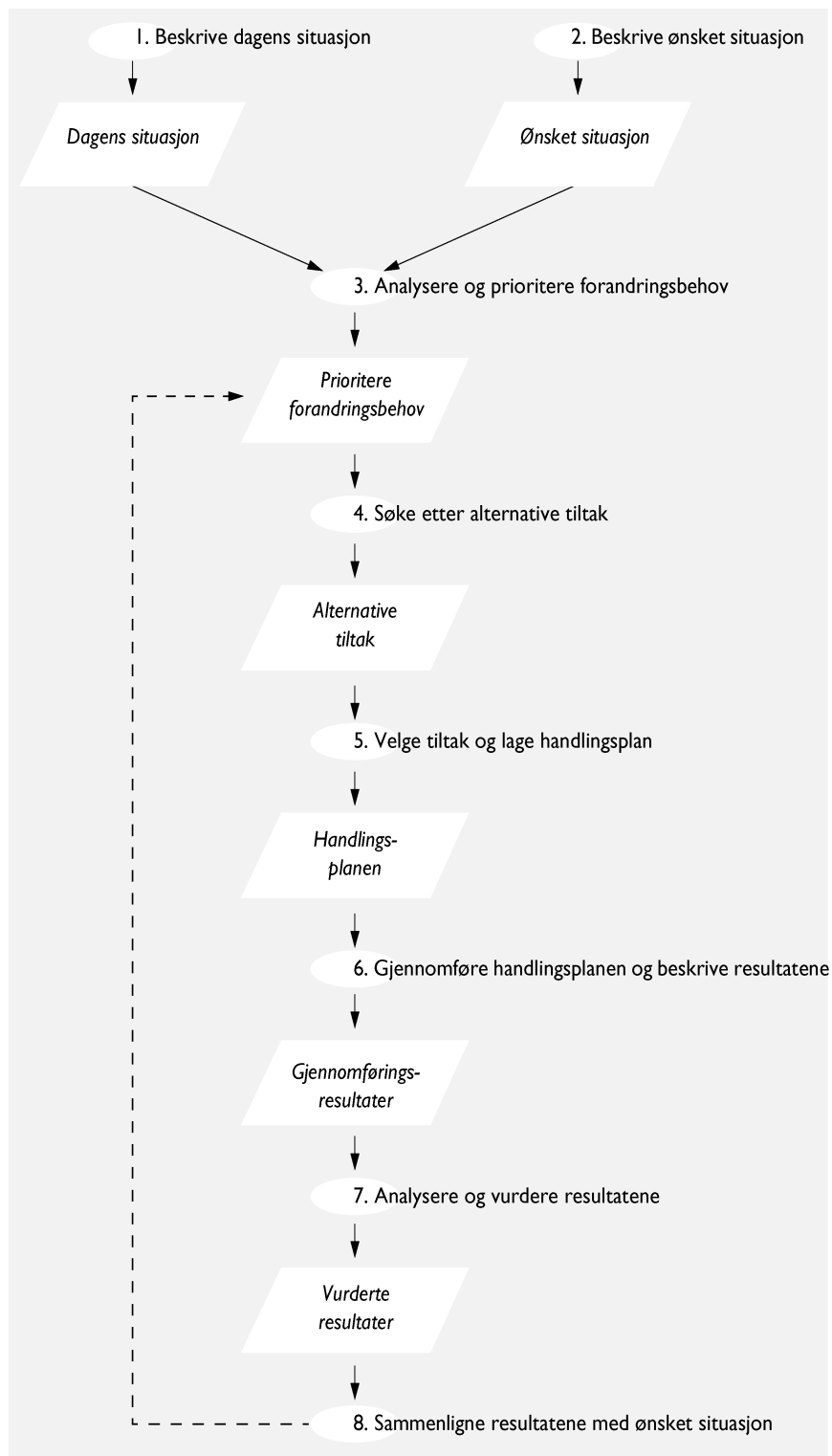
- Bohus. (2015). Fakta om Bohus. Hentet fra <https://www.bohus.no/fakta-om-bohus>
- Brønn, P.S. & Arnulf, J.K. (2015). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner (2.opplag)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Choo, C.W., Furness, C., Paquette, S., Berg, H. van den, Detlor, B., Bergeron, P. & Heaton, L. (2006). Working with information: information management and culture in a professional services organization. *Journal of Information Science*, 18.04.2016.
<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/JIS2006.pdf>
- Christensen, B.H. (2016). *Anskaffelse og Implementering - Forretningsutvikling og Gevinstrealisering (dokument under arbeid)*. Versjon 12. Oslo: utgitt i kurset Forretningsutvikling og teknologi
- Dahlum, S. (2015). Validitet. Hentet fra <https://snl.no/validitet>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskrivning (5. utg.)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Datatilsynet. (2017). «Hvordan bruke Workplace på en lovlig måte?» Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/Teknologi/Internett/facebook-at-work/>
- Econa. (2017). Teknisk gjeld - tør vi snakke om det? Hentet fra <https://www.econa.no/teknisk-gjeld-tor-vi-snakke-om-det>
- Facebook. (2017). Workplace by Facebook. Hentet fra <https://www.facebook.com/workplace>

-
- Facebook. (2017). Pricing for Premium Plan. Hentet fra <https://www.facebook.com/workplace/pricing/>
 - Gjønnnes, S.H. & Tangenes, T. 2014. *“Økonomi- og virksomhetsstyring: strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte”*. Bergen: Fagbokforlaget.
 - Gottschalk, P. (2000). *IT-ledelse for kunnskapsbedrifter*. Oslo: Universitetsforlaget.
 - Gottschalk, P. (2003). Vekstmodellen for IT-støttet kunnskapsledelse. Hentet fra <https://www.magma.no/vekstmodellen-for-it-stoettet-kunnskapsledelse>
 - Gottschalk, P. & Henriksen, T.E. (2004) *Operativ IT-ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
 - Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1996). *Metodevalg og Metodebruk*. AiT Enger AS, Otta: Tano Aschehoug.
 - Ipsos. (2017). «Ipsos’ tracker om sosiale medier Q1’17». Hentet fra - <http://ipsos-mmi.no/some-tracker>
 - Lelkes, Y., Krosnick, J.A., Marx, D.M., Judd, C.M. & Park, B. (2011). Complete Anonymity Compromises the Accuracy of Self-Reports. Lelkes, Y. & Krosnick, J.A. (Red). *Journal of Experimental Social Psychology* Vol. 48, Issue 6 (s. 1291 - 1299). Elsevier
<https://web.stanford.edu/dept/communication/faculty/krosnick/docs/2012/Anonymity%20JESP%20FINAL%20June%202012.pdf>
 - Microsoft. (2017). «SharePoint Online». Hentet fra <https://products.office.com/nb-no/sharepoint/sharepoint-online-collaboration-software>

-
- Microsoft. (2017). "Compare SharePoint Online options". Hentet fra - <https://products.office.com/en-us/sharepoint/compare-sharepoint-plans>
 - Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *American Marketing Association* 49(4), (s. 47). Hentet fra - <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.4027&rep=rep1&type=pdf>
 - Pjetursson, L. (2011). *Når ledelse er kommunikation* (2. utg). København: L&R Business.
 - Proff.no. (2017). «Bohus Strømmen AS - Regnskap». Hentet fra - <http://www.proff.no/selskap/bohus-str%C3%B8mmen-s/str%C3%B8mmen/m%C3%B8bler/Z0IW301O/>
 - Snider, J. & Florence, M. (2012). Evaluating Web Usability. *Performance Improvement*, 2012, Utgave 51(3), (s.30-40).
 - Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, Utgave 44, No. 5. (Okt., 2001), (s. 996). Hentet fra <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.9888&rep=rep1&type=pdf>

11.0 Vedlegg

11.1 Vedlegg 1: Y-modellen

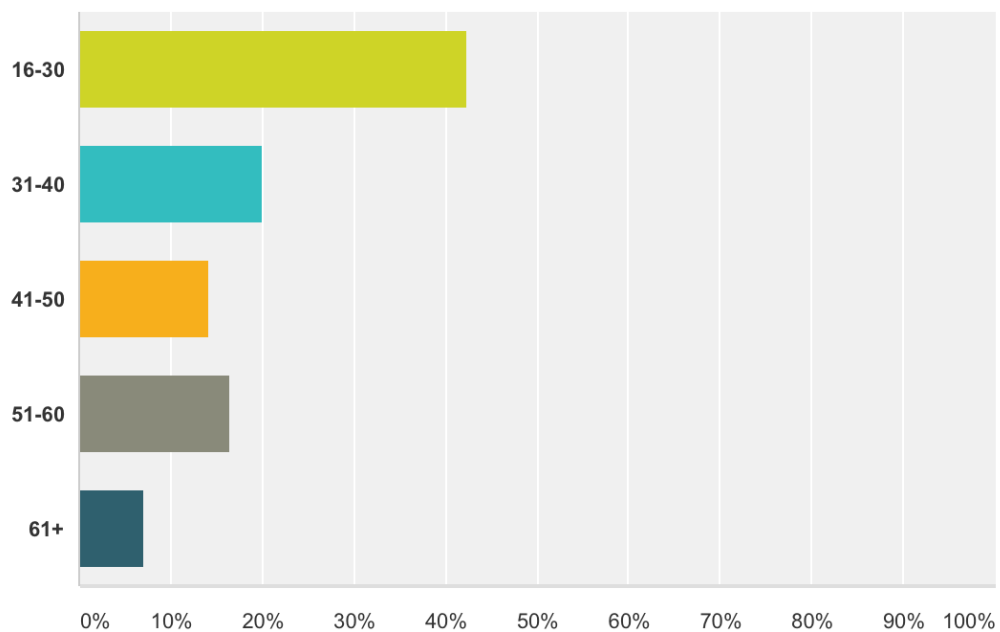


Petter Gottschalk & Tom Erling Henriksen. 2004

11.2 Vedlegg 2: Spørreundersøkelse for ansatte

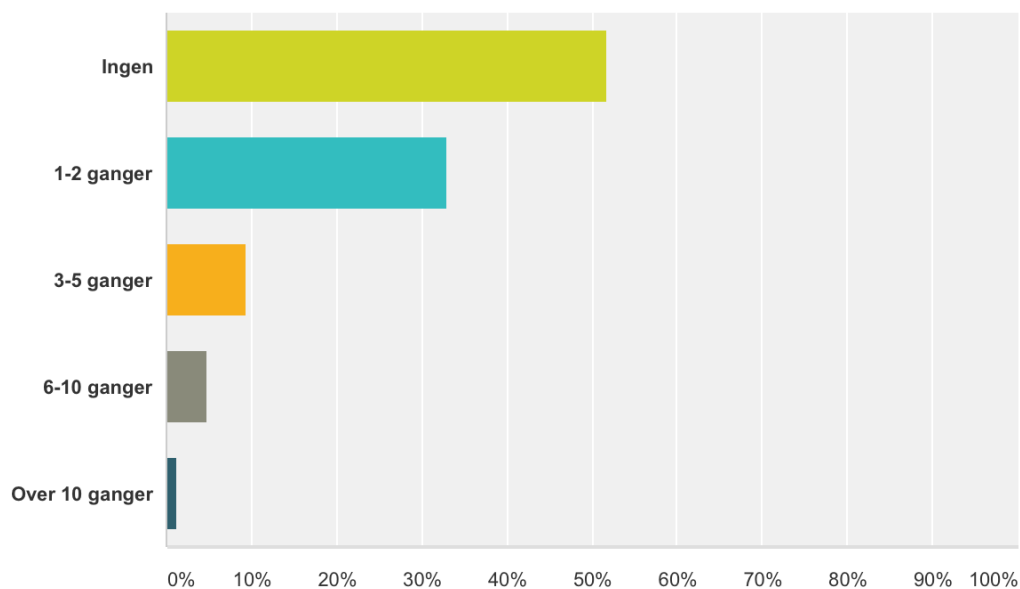
Alder:

Besvart: 85 Hoppet over: 0



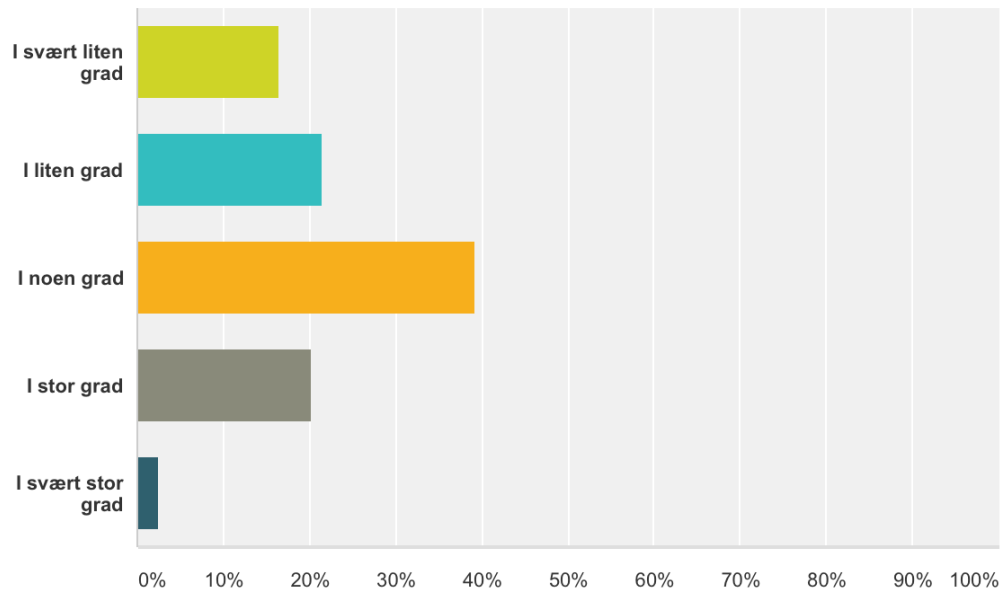
Hvor mange ganger har du tatt i bruk Bohuspedia den siste måneden?

Besvart: 85 Hoppet over: 0



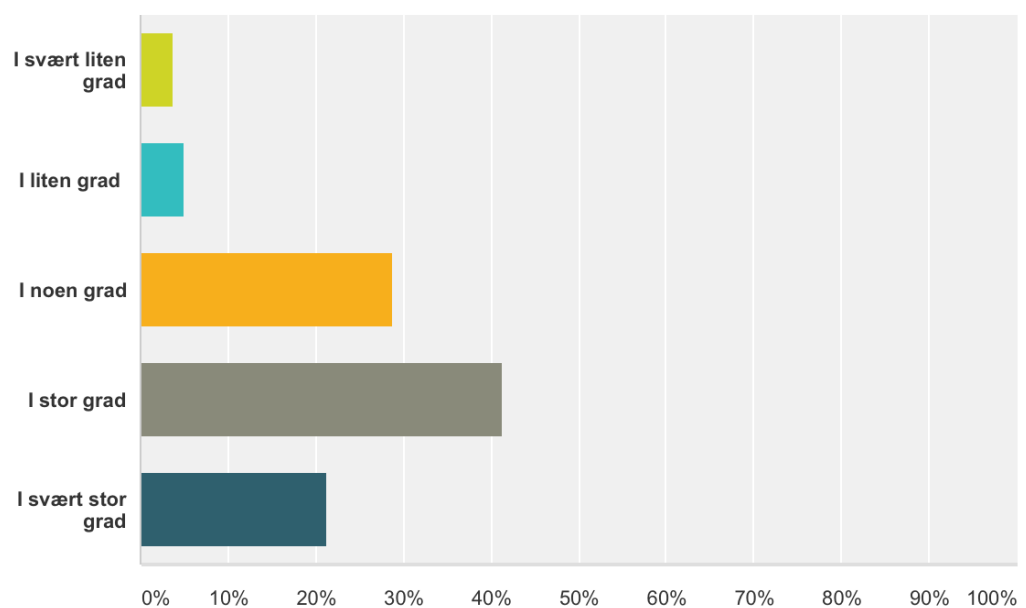
I hvilken grad synes du Bohuspedia er en god løsning?

Besvart: 79 Hoppet over: 6



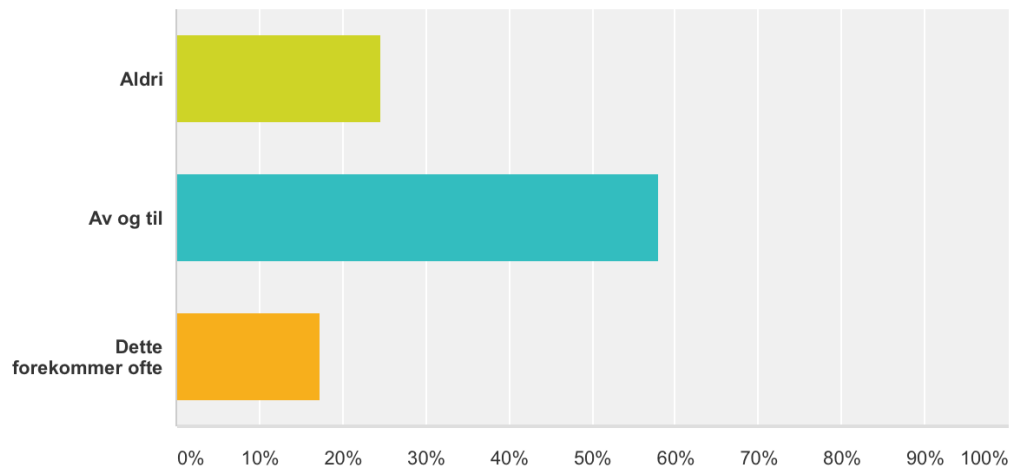
I hvilken grad synes du e-post er en rask og effektiv måte å kommunisere på mellom ulike avdelinger?

Besvart: 80 Hoppet over: 5



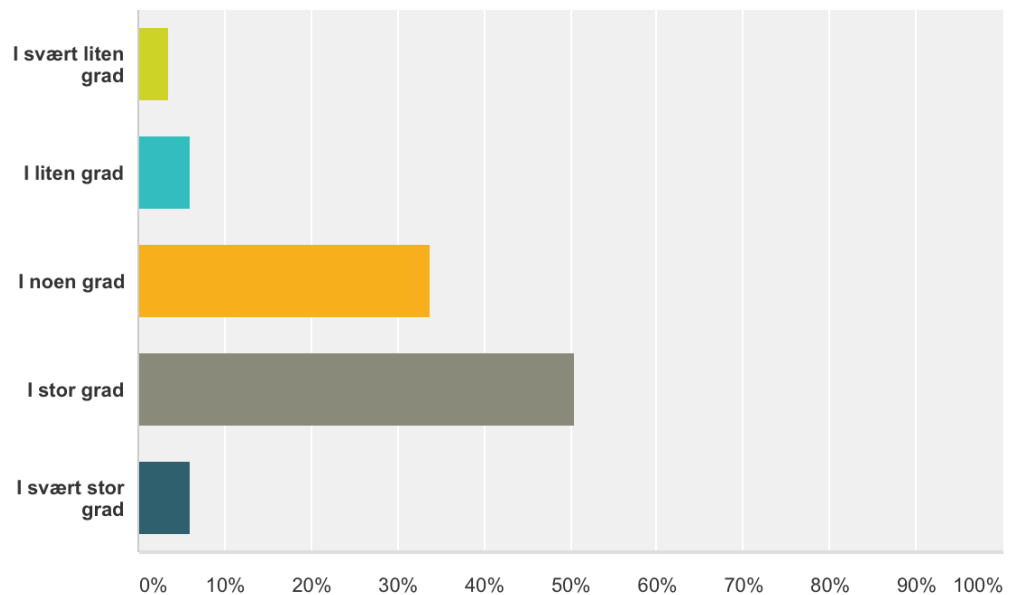
Har du noen gang opplevd at e-poster til kolleger på huset har blitt besvart senere enn du skulle ønske?

Besvart: 81 Hoppet over: 4



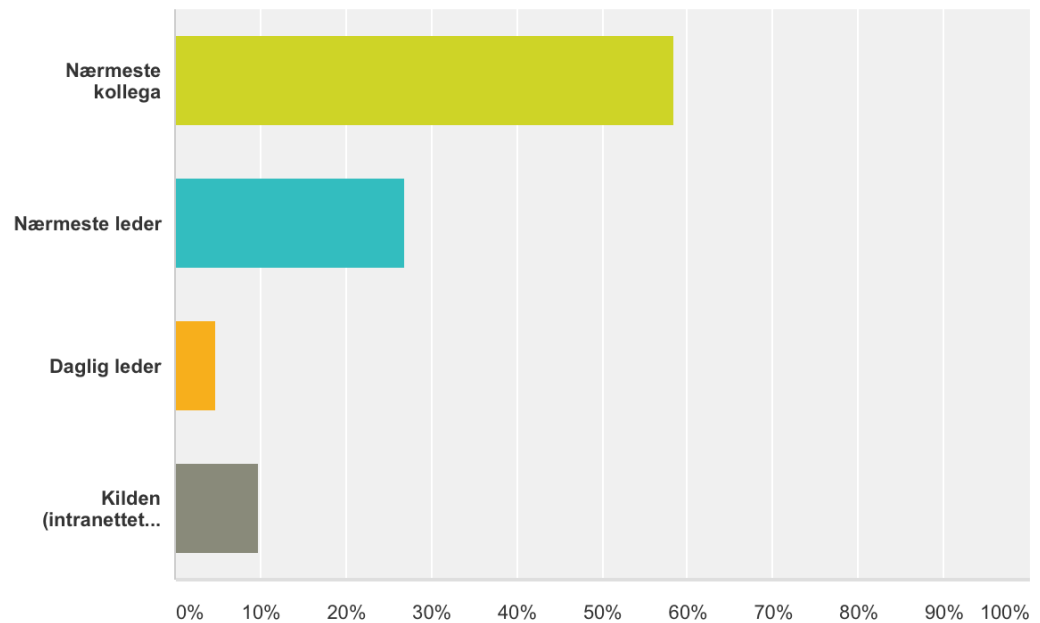
I hvilken grad synes du det er lett å tilegne deg ny kunnskap i den butikken du jobber?

Besvart: 83 Hoppet over: 2



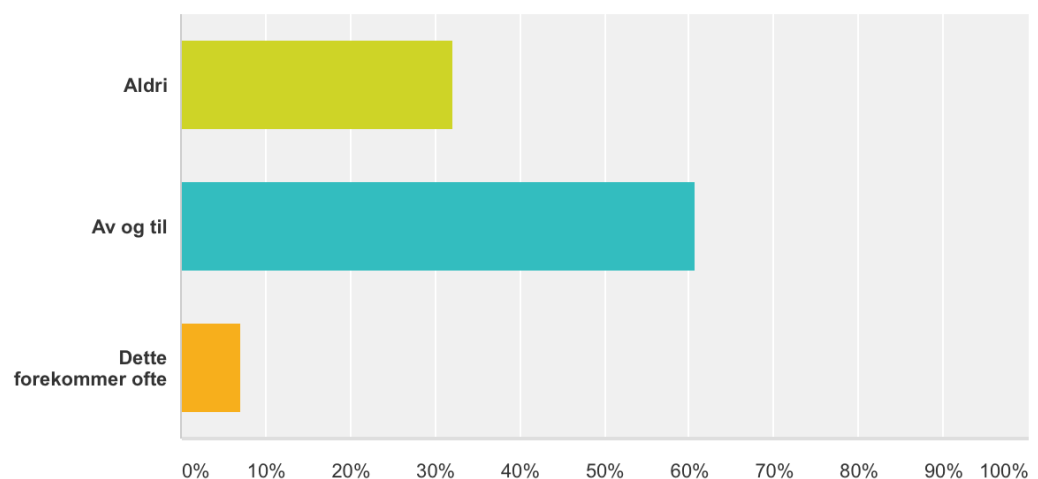
Hvor henvender du deg som regel dersom det er noe du er usikker på i jobbsammenheng?

Besvart: 82 Hoppet over: 3



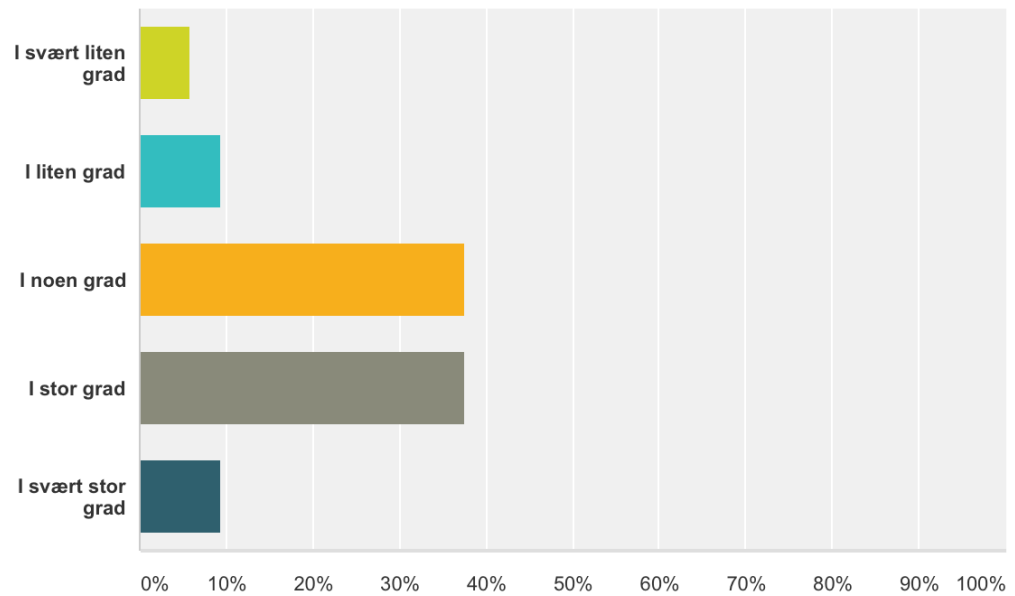
Hender det at du sender saker videre til andre ansatte på grunn av mangel på kunnskap?

Answered: 84 Skipped: 1



I hvilken grad føler du at du er godt nok informert til enhver tid? (Kampanjer, nye rutiner, nye varer osv)

Besvart: 85 Hoppet over: 0



11.3 Vedlegg 3 – Intervjuguide representant fra toppledelsen

1. Er du enig i hvordan vi har beskrevet dagens situasjon og tror du løsningen vil få Bohus over på ønsket situasjon?
2. Tror du denne løsningen vil kunne skape en sterkere og mer konkurransedyktig kjede?
3. Tror du denne løsningen på sikt kan bidra til økte inntekter og reduserte kostnader for kjeden?
4. Ser du på vårt løsningsforslag som realistisk?
5. Er løsningen vi har presentert noe du har lyst til å implementere i Bohus?
6. Tror du denne løsningen vil forbedre kommunikasjonen, informasjonsflyten og kunnskapsdelingen i kjeden?
7. Hva er dine tanker rundt effektene vi har listet opp? Tror du de er sannsynlige?
8. Er det noe du synes er mindre bra eller ser du noen utfordringer ved denne løsningen? I så fall hva?
9. Har du noen forslag til endringer i vår løsning?

11.4 Vedlegg 4 – Intervjuguide daglige ledere, avdelingssjefer og representant fra IT-avdelingen

1. Er du enig i hvordan vi har beskrevet dagens situasjon og tror du løsningen vil få Bohus over på ønsket situasjon?

-
2. Tror du denne løsningen vil skape en sterkere og mer konkurransedyktig kjede?
 3. Er dette en løsning du ser for deg at du selv aktivt vil ta i bruk og motivere ansatte til å bruke?
 4. Ser du for deg at denne løsningen kan bidra til at din(e) butikk(ers) resultat på sikt kan bli bedre?
 5. Tror du denne løsningen vil gjøre hverdagen for deg som leder enklere?
 6. Tror du denne løsningen vil forbedre kommunikasjonen, informasjonsflyten og kunnskapsdelingen i din butikk?
 7. Hva er dine tanker rundt effektene vi har listet opp? Tror du de er sannsynlige?
 8. Ser du på vårt løsningsforslag som realistisk?
 9. Er det noe du synes er mindre bra eller ser du noen utfordringer ved denne løsningen? I så fall hva?
 10. Har du noen forslag til endringer i vår løsning?

11.5 Vedlegg 5 – Intervjuguide selgere/lagermedarbeidere

1. Tror du denne løsningen vil gjøre hverdagen enklere for deg som selger/lagermedarbeider?
2. Er du enig i hvordan vi har beskrevet dagens situasjon og tror du løsningen vil få Bohus over på ønsket situasjon?
3. Tror du denne løsningen vil forbedre kommunikasjonen, informasjonsflyten og kunnskapsdelingen i den butikken du jobber?

4. Hva er dine tanker rundt effektene vi har listet opp? Tror du de er sannsynlige?
5. Tror den denne løsningen er noe du vil ta aktivt i bruk i din jobbhverdag?
6. Tror du det vil bli vanskelig å motivere til aktivt bruk av Workplace og SharePoint?
7. Ser du på vårt løsningsforslag som realistisk?
8. Er det noe du synes er mindre bra eller ser du noen utfordringer ved denne løsningen? I så fall hva?
9. Har du noen forslag til endringer i vår løsning?